

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Spokojnosť zamestnancov s komunikáciou v procese organizačnej zmeny
Employee Satisfaction with Communication in a Process of Organizational Change

Student: Bc. Jarmila Holecová

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Dušková Anna

Ostrava 2011

„Miestoprísažne prehlasujem, že som celú diplomovú prácu „ Spokojnosť zamestnancov s komunikáciou v procese organizačnej zmeny “ vypracovala samostatne.“

V Ostrave dňa 29. 4. 2011

.....

Jarmila Holecová

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcej diplomovej práce, PhDr. Anne Duškovej, za ochotu a odbornú pomoc pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Interná komunikácia v procese organizačnej zmeny	3
2.1 Komunikácia v organizácii	3
2.1.1 Funkcie komunikácie.....	3
2.1.2 Komunikačné toky v organizácií.....	4
2.2 Zmeny v organizácii	5
2.2.1 Typy zmien.....	6
2.2.2 Príčiny zmien.....	7
2.2.3 Pripravenosť na zmenu	10
2.2.4 Proces zmeny.....	10
2.2.5 Riadenie zmeny a predpoklady zahájenia procesu riadenej zmeny	12
2.2.6 Model riadenej zmeny	13
2.2.7 Sociálne role nositeľov zmeny	19
2.2.8 Reakcie zamestnancov na zmeny	20
3. Metodika získavania empirických údajov.....	25
3.1 Empirický sociologický výskum	25
3.2 Dotazník ako technika zberu empirických dát	28
3.2.1 Základné druhy otázok používaných v dotazníku	28
3.2.2 Charakteristika dotazníka	29
3.2.3 Štruktúra dotazníka.....	30
3.3 Charakteristika vybranej firmy.....	30
4. Realizácia prieskumu vo vybranej firme a návrh opatrení pre zvýšenie informovanosti zamestnancov o organizačných zmenách	33
4.1 Popis sociologického prieskumu	33
4.1.1 Popis prípravnej fázy.....	33
4.1.2 Popis realizačnej fázy	34
4.2 Analýza dát výsledkov sociologického prieskumu	35
4.3 Vyhodnotenie výsledkov prieskumu	43
4.4 Návrhy opatrení pre skvalitnenie internej komunikácie v procese zmeny	46
5. Záver	51
Zoznam použitej literatúry	53
Zoznam skratiek	
Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce	
Zoznam príloh	

1. Úvod

Pri pohľade do minulosti môžeme zhodnotiť, že zmena je s nami od nepamäti. V súčasnej dobe žijeme v neustále sa meniacom prostredí. Globalizácia, nové technológie, nové formy vzdelávania majú vplyv nielen na náš osobný či pracovný život, ale vplývajú aj na podnikateľské prostredie. Organizácie, ktoré chcú byť konkurencieschopné musia neustále sledovať trendy, čeliť tlaku z vonkajšieho okolia podniku a vedieť správne a včas reagovať na príležitosti, ktoré im zmena ponúka. V opačnom prípade by sa mohlo stať, že zmena by znamenala pre podnik skôr hrozbu a stratu pozície na trhu. Je úlohou súčasných manažérov, aby tieto príležitosti a hrozby sledovali. S týmto sa zároveň spája práca v podmienkach neustálych zmien. Preto je dôležité, aby spoločnosť, ktorá si chce udržať alebo zlepšiť svoju pozíciu na trhu neustále prispôbovala svoje postupy novým metódam, reorganizovala svoje činnosti, sledovala nové trendy a „držala krok s dobou“. Hovorí sa, že zmena je život, ak však k zmene neprístupíme zodpovedne a nebudeme na ňu pripravení, môže pre podnik znamenať skôr zánik.

Predmetom diplomovej práce je komunikácia v procese organizačnej zmeny, keďže súčasné podniky musia čeliť neustále sa meniacim faktorom podnikateľského prostredia. K úspešnému zavedeniu zmeny a k jej efektívnemu riadeniu nemalou mierou prispieva aj správna komunikácia.

Cieľom diplomovej práce je zistiť spokojnosť zamestnancov s komunikáciou v procese organizačnej zmeny a vyhodnotiť efektivitu tejto komunikácie.

V diplomovej práci som sa konkrétne zamerala na *zmenu organizácie práce*, ktorá je v súčasnosti na pracovisku realizovaná.

Spokojnosť zamestnancov s komunikáciou v priebehu zmeny som zisťovala na vybranom oddelení pobočky nadnárodnej spoločnosti, ktorá sa zaoberá informačnými technológiami. Na získanie názorov zamestnancov na spomínaný problém som si zvolila sociologický prieskum. Spomedzi viacerých druhov výskumných metód sa mi zdala najvhodnejšia forma dotazníka, a to najmä pre veľké množstvo výhod. Jednou z nich je aj anonymita dotazovaných, ktorá má vplyv na objektívne vyjadrenie názoru. Dotazovaných bolo celkom 41 zamestnancov.

Diplomovú prácu som rozčlenila na dve časti. V prvej teoretickej časti som popísala internú komunikáciu a vybrané aspekty organizačnej zmeny. V druhej, praktickej

časti, som spracovala popis organizácie, v ktorej som realizovala sociologický prieskum a následne som sa zaoberala samotnou analýzou a vyhodnotením výsledkov získaných dotazníkom.

Prínosom diplomovej práce je navrhnutie opatrení, ktoré by pomohli manažérom spoločnosti odstrániť alebo minimalizovať zistené nedostatky v komunikácii v priebehu budúcej organizačnej zmeny.

2. Interná komunikácia v procese organizačnej zmeny

2.1 Komunikácia v organizácii

Podľa Bělohávka (1996) je úroveň riadenia organizácie podmienená kvalitou internej komunikácie. Mnohé firmy skrachovali aj preto, lebo nedokázali včas zistiť informácie, ktoré sa týkali zmeny podmienok na trhu a potrieb zákazníkov. Problém nastáva aj vtedy, keď si manažéri nechcú pripustiť negatívne informácie a zaoberajú sa iba tým, čo je pre organizáciu prínosné. Problém narastá, ale nikto sa ním nezaobrá, kým nenastane situácia, kedy sa už nedá riešiť.

Bělohávek (1996) upozorňuje, že v direktívnom systéme riadenia boli vopred stanovené kanály, po ktorých sa mali informácie presúvať. Odovzdávali sa hlavne pokyny, pri ktorých sa neočakávala spätná väzba. Dôraz sa kladol predovšetkým na splnenie príkazu. V súčasných organizáciách musia informácie prejsť všetkými úrovňami organizačnej štruktúry, a to čo najzrozumiteľnejšie, v pôvodnej podobe a za čo najkratší čas. Každé narušenie môže negatívne ovplyvniť proces plánovania, organizovania, regulovania a následne aj kontroly.

Hloušková (1998) definuje komunikáciu vnútri firmy ako „proces, pri ktorom si zamestnanci utvárajú a vyjasňujú názory ku všetkému, čo sa vo firme deje.“ Ide teda o prepojenie firmy pomocou komunikácie. Preto je interná komunikácia dôležitým nástrojom firemnej kultúry a nástrojom, ktorý slúži k vyjasneniu organizačných hodnôt. Okrem toho je aj prostriedkom motivácie a motivačného prepojenia firmy.

2.1.1 Funkcie komunikácie

Funkciou komunikácie je podľa Hlouškovej (1998) zladit' všetky činnosti v podniku tak, aby nebola narušená plynulosť výroby alebo produkcie služieb. Weihrich a Koontz (1993) vnímajú internú komunikáciu ako prostriedok, ktorý spája ľudí v organizácii, a zároveň im tak umožňuje dosahovať spoločné ciele. Komunikácia pomáha dosahovať v podniku hospodársky rast, pretože internou formálnou komunikáciou sa dajú včas odhaliť podnikové hrozby, nedostatky a mínusy, ktoré by mohli ovplyvniť jeho ďalšiu existenciu. Komunikácia nespája len úrovne organizačnej štruktúry vnútri podniku, ale spája ho aj s okolitým prostredím.

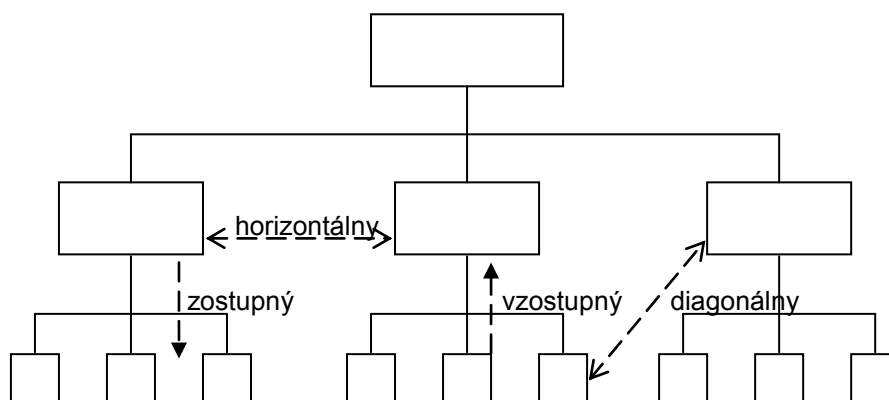
Interná komunikácia plní svoju dôležitú úlohu už pri zostavení cieľov podniku a pri spracovaní plánov, ktoré sú potrebné pri ich dosahovaní. Je nevyhnutná pri efektívnom a výkonnom organizovaní nielen ľudských, ale aj materiálnych zdrojov a pri výbere, rozvoji, motivovaní a hodnotení zamestnancov. Pomocou informačnej výmeny zisťujú manažéri potreby zákazníkov, úroveň dodávateľských služieb, požiadavky akcionárov a ďalších obchodných spojencov, vládne obmedzenia a záujmy celej spoločnosti.

2.1.2 Komunikačné toky v organizácii

Podľa Hlouškovej (1998) môže komunikácia vnútri firmy prebiehať medzi managementom a vlastníkami, medzi nadriadenými a podriadenými, medzi spolupracovníkmi a medzi jednotlivými útvarmi organizačnej štruktúry. Toto však nie je jediná komunikácia, ktorá sa v organizácii vyskytuje. Hloušková (1998) zdôrazňuje i situácie, kedy sa informácie dostávajú k zamestnancom nielen prostredníctvom ústnej podoby a písomných listín, aj vďaka povesti firmy, managementu, firemnej vízii, stratégií a cieľu firmy, tradícií firmy, know-how, kultúre pracovného prostredia a mnohým iným javom vyskytujúcim sa vo firme.

Weihrich, Koontz (1993) rozlišujú v organizácii tri typy komunikačných tokov: komunikácia zhora-dole (zostupná), zdola-hore (vzostupná) a diagonálna komunikácia. (viď. obr. 2.1)

Obr 2.1 Komunikačné toky v organizácii



Prameň: Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1993. s. 514

Komunikácia zhora – dole: odosielateľom je nadriadený, príjemcom je osoba na nižšej organizačnej úrovni - podriadený. Tento druh komunikácie sa uplatňuje najmä v organizáciách, kde dominuje autoritatívne riadenie a zahŕňa inštrukcie, pokyny, schôdzky, telefonáty. Na komunikačnej ceste k osobám na nižšej organizačnej úrovni často dochádza k strate časti informácií. Pre overenie, že informácia bola pochopená správne, sa odporúča uplatňovať spätnú väzbu. Informácia, ktorá prechádza niekoľkými organizačnými úrovňami sa môže omeškať, preto niektorí manažéri presadzujú, aby informácie boli odovzdané priamo tým, ktorých sa bezprostredne dotýkajú.

Komunikácia zdola – hore: pri tomto type komunikácie je odosielateľom podriadený, ktorý odovzdáva informáciu vedúcemu na vyššej organizačnej úrovni. Niektoré informácie prechádzajúce týmto tokom sú častokrát „očistené“ manažérmi, aby sa informácie o nepriaznivých javoch nedostali k najvyššiemu vedeniu organizácie. Kontrola by mala byť však založená na objektívnom pohľade, pretože skrytý problém prináša so sebou reťaz ďalších negatívnych vplyvov, ktoré majú nežiadúci efekt na ďalšiu činnosť organizácie. S týmto typom komunikácie sa stretneme predovšetkým vo firmách, kde prevláda demokratické prostredie.

Priečna komunikácia: táto komunikácia zahŕňa ako horizontálny tak aj diagonálny tok. *Horizontálny tok* informácií je medzi zamestnancami, ktorí pôsobia na rovnakej alebo podobnej organizačnej úrovni. *Diagonálny* informačný tok je medzi zamestnancami na rôznych organizačných úrovniach, medzi ktorými nie je priamy organizačný vzťah. Tento typ komunikácie urýchľuje tok informácií v podniku. Priečna komunikácia by mala byť podporovaná najmä v prípade, kedy je pravdepodobné, že jej existencia je nevyhnutná a poskytuje nadriadeným v informácie. Táto komunikácia býva často problematická, ale aj napriek tomu je v súčasnom dynamickom organizačnom prostredí nevyhnutná.

2.2 Zmeny v organizácii

Súčasný turbulentný prostredie a globálna konkurencia si vyžadujú, aby podniky boli flexibilné. Ak si chcú udržať postavenie na trhu, musia vedieť správne reagovať na zmeny, ktoré sa vyskytujú nielen v ich okolí ale aj vnútri samotnej firmy.

Organizačná zmena sa podľa Šuleňa (1995) vzťahuje k akékoľvek zmene činností v organizácii. Tie môžu byť napríklad výsledkom zmien v postojoch zamestnancov, uvedenia nového výrobku na trh, zmien v organizačnej štruktúre atď.. Manažéri sa musia

naučiť rozoznať, kedy sa zmena objavuje, a kedy je zmena nutná v organizácii. Schopnosť rozoznať potrebu zmeny môže mať pre organizáciu existenčný význam.

Toman (2005) rozlišuje dva základné postoje k zmene. Prvým je, ak chápeme *zmenu ako nutné zlo* a pristupujeme k nej až vtedy, ak je naozaj nevyhnutná. Druhý postoj nastáva vtedy, ak chápeme *zmenu ako príležitosť* a neustále sa jej venujeme, pretože chceme dosiahnuť lepšie výsledky, chceme byť aktuálni a udržať konkurencieschopnosť firmy.

Kotter (2000) zdôrazňuje, že snahy o zásadné zmeny niektorým organizáciám výrazne pomohli prispôsobiť sa meniacim sa podmienkam, iným umožnili získať lepšiu konkurenčnú pozíciu a ďalším zase pripraviť sa na budúcnosť. V mnohých prípadoch však došlo iba k minimálnemu zlepšeniu, ktoré bolo navyše sprevádzané katastrofickými dopadmi, vrátane zbytočne vyplytvaných zdrojov a vyčerpaných nespokojných zamestnancov.

2.2.1 Typy zmien

Hussey (2000) rozoznáva dva druhy zmien, a to *prírastkové* a *základné zmeny*. Prírastková zmena pokrýva mnoho situácií, ktorým manažéri musia čeliť v priebehu celej svojej kariéry. Zahŕňa zmeny pracovných postupov, plány na úpravu tovární, uvádzanie nových výrobkov na trh a mnohé ďalšie situácie, ktoré väčšina ľudí vníma ako postupný prechod zo starého stavu do stavu nového. Ide o pokrok založený viac na evolúcii, nie na revolúcii. To však nie je dôvod na to, aby sa tieto zmeny nestretli aj s nesúhlasnými postojmi. Základná zmena je podľa Husseya (2000) nazvaná aj ako „strategická“, „transformačná“ alebo „vizionárska“. Takéto zmeny sú často rozsiahle a vo veľkej miere ovplyvňujú budúce aktivity organizácie, čo je sprevádzané veľkými „otrasmi“. Ak je ale základná zmena správne riadená a vhodne načasovaná, jej výsledky môžu organizácii výrazne prispieť k posilneniu svojej pozície na trhu. V opačnom prípade môže byť organizácia značne poškodená. Takouto významnou zmenou môže byť napríklad zavedenie nového produktu do výroby.

Bedrnová a Nový (2002) obyčajne rozlišujú revolučnú zmenu, postupnú zmenu a radikálnu zmenu. *Revolučná zmena* predstavuje zásadnú, jednorázovú a náhlu premenu kľúčových prvkov organizácie a riadenia podniku. Obvykle znamená premenu celej podnikovej architektúry, podnikovej kultúry i celkového podnikového diania. Často býva

tiež spojená s výraznou obmenou ľudí, hlavne v riadiacich funkciách. *Postupná zmena* je naopak založená na daných hodnotových systémoch, štruktúrach a procesoch. Uskutočňuje sa skôr cestou postupného zdokonaľovania systému vnútropodnikového riadenia. *Radikálnym zmenám* sa nemožno vyhnúť z dôvodu turbulentného vývoja vonkajšieho ekonomického a spoločenského prostredia. Predstavujú strategickú úlohu, ktorej vyriešenie umožní získať výhody vo vzťahu ku konkurencii. Narážajú však na aktívny odpor zo strany vlastných zamestnancov, ktorých sa zmeny neprijemne dotýkajú.

2.2.2 Príčiny zmien

Potreba zmeny je výsledkom pôsobenia faktorov, ktoré môžu byť podľa Leigha Walterse (1998) pre organizáciu vonkajšie alebo vnútorné.

Podľa vyššie uvedených autorov i podľa Šuleňa (1995) môže byť organizačná zmena ako výsledok vplyvu *vonkajších síl* lepšie pochopená, ak bude preskúmaných šesť oblastí prostredia: *ekonomická, politická, sociálna, technologická, konkurenčná a fyzická oblasť*. V ekonomickej oblasti môže byť zmena vyvolaná napríklad infláciou alebo peňažnými rezervami. V politickej oblasti môže vyvolať zmenu nová legislatíva alebo súdne rozhodnutie. V sociálnej oblasti to môžu byť normy správania a návyky, ktoré často vyžadujú zmeny vo výrobkoch. V oblasti technológie môžu organizáciu posilniť alebo ohroziť inovácie. K potrebe zmeny môžu viesť i stratégie konkurenčných organizácií a nedostatok fyzických zdrojov. Zmeny v okolí prostredí môžu pre organizáciu predstavovať ako príležitosti, tak i hrozby. Výsledný efekt záleží na tom, ako dobre ich vedia manažéri predvídať a reagovať na ne.

Podľa Šuleňa (1995) patrí k vnútorným silám, ktoré vedú k organizačným zmenám organizačná štruktúra, ktorá neodpovedá organizačnému rastu. Ďalej autor uvádza výrobky, ktoré si vyžadujú rozdielnú výrobu a marketing. Medzi vnútorné sily patria aj technologické úlohy, ktoré potrebujú nové špecializácie. V neposlednom rade vedú k organizačným zmenám aj ľudia, ktorí menia svoje postoje a mení sa aj ich úroveň motivácie.

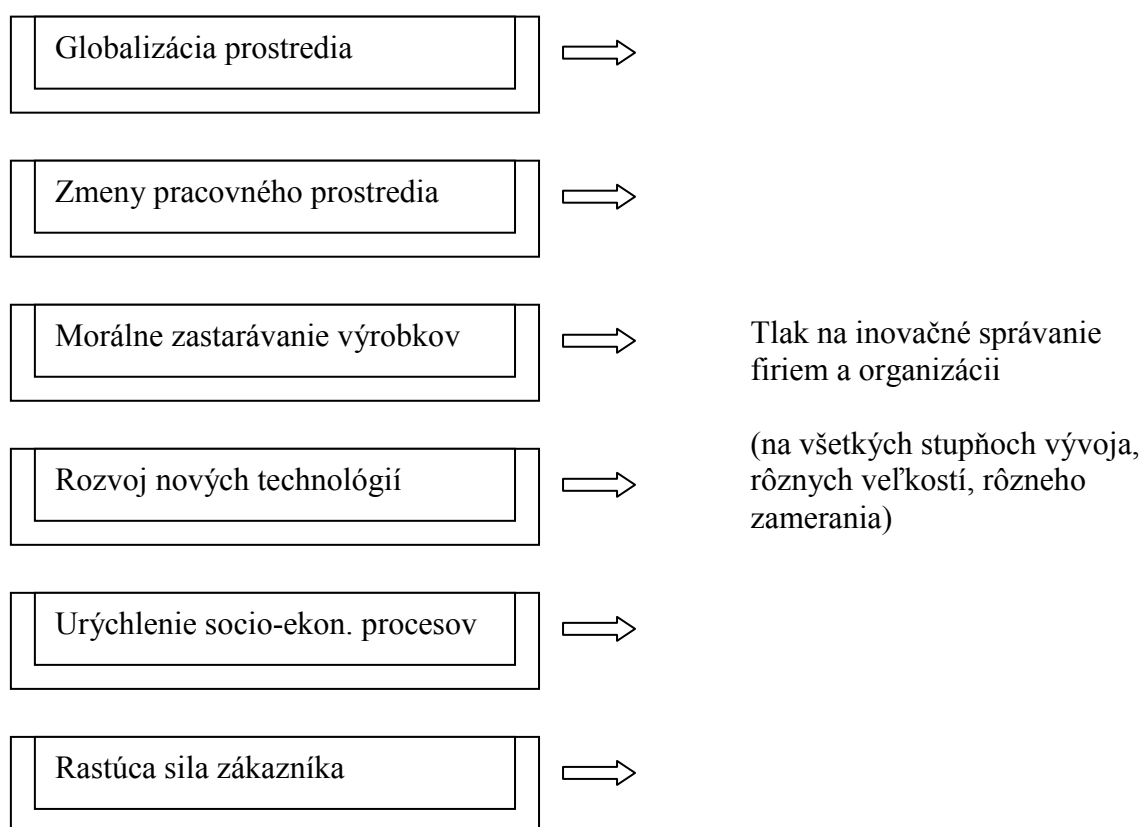
Hussey (2000) vidí hlavné príčiny zmien najmä v raste nepredvídateľnosti mnohých faktorov, ktoré vedú organizáciu k zmenám, a rastie aj rýchlosť, s ktorou sa musia spoločnosti vedieť prispôbiť, ak chcú konkurovať na trhu. Stále viac organizácií

sa javí, ako keby boli v neustálej zmene a medzičasy medzi zmenami sa vytrácajú. Sily, ktoré tento proces spôsobujú Hussey (2000, str.6) sformuloval nasledovne:

„Neustále sa zrychľujú technologické zmeny a spolu s nimi rastie i rýchlosť, s ktorou dochádza k zastarávaniu daného stavu. Organizácie nemôžu ignorovať vývoj, ktorý by pomohol poskytnúť výhody konkurentom. Len zriedkavo je možné staré systémy nahradiť novými bez toho, aby to zapríčinilo zmeny v kvalifikácii, profesií, štruktúre a často i v kultúre.”

Drdla a Rais (2001) zdôrazňujú, že je dôležité uvažovať nielen nad samotnými príčinami, ale aj nad ich pôvodom, identifikáciou, významom a odhadom ich budúceho správania. Autori zároveň uvádzajú nasledujúce hlavné zdroje príčin potenciálnych zmien:

Obr. 2.2 Zdroje príčin potenciálnych zmien



Prameň: Drdla, M., Rais, K. Řízení změn ve firmě. 2001. s. 38

Globalizácia. Podľa Helmuta (2007, str.13) je globalizácia „proces celosvetového vyrovnávania cieľov, v ekonomickom obore; ide jednoducho o svetové zjednotenie trhov a podnikov.“ Autori Drdla, Rais (2001) považujú globalizáciu za jav, ktorý je dôležitý

predovšetkým z hľadiska mobility pracovnej sily, voľnej distribúcie tovaru, pohybu výrobných prostriedkov a zdrojov potrebných k výrobe. Podľa autorov je na začiatku procesu globalizácie prioritný ekonomický záujem obmedziť všetky bariéry pohybu a využiť geopolitické a ekonomické výhody niektorých teritórií.

Zmeny pracovného prostredia. Svetový trh a výroba zaznamenáva rapidný technologický pokrok. Väčšina firiem nahrádza pôvodnú manuálnu prácu obsluhou automatizovanej techniky. Dôvodom sú nové technológie a výsledkom rast produktivity. Toto sa prejavuje nielen v poľnohospodárstve, ale aj v automobilovom priemysle a v ďalších odvetviach. V dnešných továrňach, v ktorých prevláda automatizovaný systém sa človek stáva skôr kontrolórom.

Zmena podstaty a role pracovnej sily sa prejavuje nielen v spôsobe prípravy, ale aj v systéme vzdelávania, nastavenia priorít a v mnohých ďalších kritériách.

Rýchle morálne zastarávanie výrobkov. Je to jav typický pre vyspelé priemyslové spoločnosti. Ako príklad môžeme uviesť čiernu techniku. Je to oblasť, kde sa neustále pracuje na zlepšovaní technických parametrov, a preto televízor alebo počítač, ktorý sme kúpili pred rokom ako novinku, považujeme dnes za zastaralý.

Rozvoj nových technológií. Tento faktor zásadným spôsobom ovplyvňuje socioekonomické prostredie a vyžaduje adekvátnu reakciu. Medzi nové technologické oblasti v súčasnej dobe patrí: rozvoj osobnej rozpočtovej techniky, mobilná komunikácia, internet a iné.

Urýchlenie socio-ekonomických procesov úzko súvisí s ostatnými uvedenými faktormi. A to najmä s globalizáciou nadnárodných trhov. Nové firmy, ktoré sú schopné reagovať na globálne trendy sa stávajú v priebehu krátkej doby natoľko finančne silné, že "búrajú" všetky mýty o budovaní ekonomicky silných impérií.

Rastúca sila zákazníka. Význam tohoto posledného faktoru je mimoriadne dôležitý. Súvisí tiež najmä s globalizáciou svetových trhov a rastúcou konkurenciou. Sila zákazníkov sa prejavuje znížením ceny, zvýšením kvality produktov alebo poskytovaním kvalitnejších služieb.

Konkurencia je stále silnejšia a globalizuje sa. Stále viac organizácií je nútených vyrovnávať sa s kvalitou a nákladmi spoločností, ktoré vo výrobe udávajú tempo. Významný trend globalizácie nadobúda na dôležitosť s tým, ako rastie význam internetu a elektronického obchodu. Zákazníci sú stále náročnejší a už netolerujú nedostačujúce

služby a nízku kvalitu. Ak chcú byť organizácie úspešné, musia vedieť rýchlo reagovať na potreby zákazníka.

Akcionári požadujú vyššiu hodnotu. Vplyv peňažného trhu na dopyt po vyššom výkone podniku spolu s vysokými podielmi akcií, ktoré sú v rukách inštitucionálnych investorov, vytvára požiadavku neustáleho zvyšovania kapitálového rastu a zisku. Spoločnosti sa môžu ocitnúť pod tlakom, pokiaľ trh zaznamená, že ich výkon nespĺňa očakávania.

2.2.3 Pripravenosť na zmenu

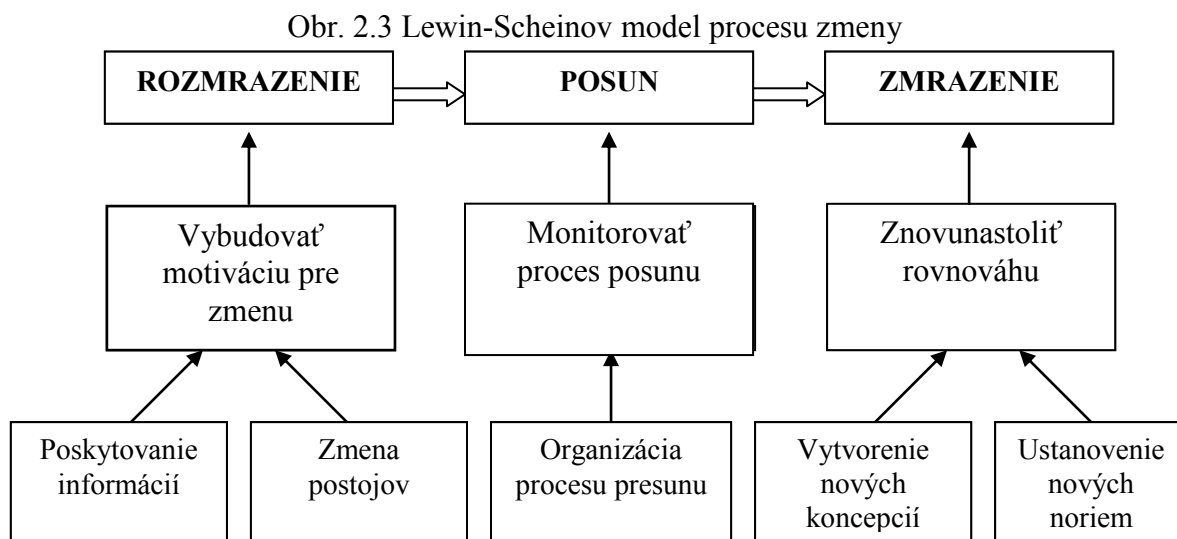
Tyson a Jackson (1997) rozlišujú dve rozdielne skupiny síl, ktoré ovplyvňujú pripravenosť ľudí na zmenu. Ide o sily vnútri jednotlivca a o sily vnútri systému. Medzi sily prvej skupiny patria znalosti a zručnosti, sebavedomie a odolnosť voči neistote. Predovšetkým motivačná úroveň ľudí a ich sebaúcta hrajú dôležitú úlohu v ich pripravenosti k zmene. Do druhej skupiny síl radia autori napr. kultúru a klímu v organizácii a to, ako organizácia prijíma dôsledky úspechu a neúspechu. Podľa Tysona a Jacksona (1997, str.198) predstavuje kombinácia týchto faktorov “popis niečoho, čo môže byť nazvané stupňom pociťovanej bezpečnosti.” Ak bude stupeň pociťovanej bezpečnosti nízky alebo vysoký, ľudia budú zahájenie procesu zmeny odkladať. Pri vysokom stupni je to samozrejmé, ľudia nechcú meniť niečo, čo im vyhovuje. Pri nízkom stupni ľudia zase považujú za vysoko ohrozujúce, ak môže niečo narušiť už aj tak nízky stupeň pociťovanej bezpečnosti. Tyson a Jackson (1997) považujú stredné hodnoty stupňa pociťovanej bezpečnosti za hodnoty, kedy sa dá očakávať priaznivá reakcia na zmenu. Táto reakcia bude obsahovať taký typ správania, ako je počúvanie, objasňovanie, využívanie alternatív a nakoniec i hodnotenie a začlenenie nových informácií do spôsobov, ktorými ľudia vnímajú to, čo sa okolo nich deje.

2.2.4 Proces zmeny

Aby manažéri vedeli reagovať na vonkajšie i vnútorné sily, ktoré vyvolávajú zmeny, potrebujú poznať hlavné kroky procesu zmeny, ich príčiny, dôvody odporu k zmenám a techniky, ktorými sa odpor voči zmenám dá prekonať.

Podľa Šuleňa (1995) bol Kurt Lewin prvý, kto popísal kroky procesu zmien. Lewin a neskôr aj Edgar Schein, ktorí vypracovali model procesu zmien známy ako Lewin-

Scheinov model, uvádzajú tri základné kroky procesu zmien: rozmrazenie, posun, zmrazenie.



Prameň: Šuleř, O. Manažerské techniky. 1995. s. 147

V prvom kroku, *rozmrazenie*, väčšina ľudí nie je ochotná po dlhej dobe meniť ustálené postoje a správanie. Zmena je väčšinou odmietaná. Podľa Lewina môže byť tento odpor prekonaný rozmrazením odmietavého postoja alebo správania a to tým, že sa potreba zmeny spraví tak samozrejmou, že človek ju bude ochotný akceptovať. V druhom kroku, *posun*, jednotlivci akceptujú tie zmeny v postojoch a v správaní, ktoré sú nevyhnutné. Tretí krok, *zamrazenie*, nastáva vtedy, keď sú zmenené postoje a správanie organizáciou podporované. Výsledkom je, že nové postoje sa stávajú v organizácii bežnými.

Podľa Husseya (2000) je cieľom tohoto prístupu obmedziť počet zmien, spraviť ich tak ovládateľnejšími a pokiaľ možno aj redukovat' zmätky v rámci organizácie. V období, keď sa vo firme žiadne veľké zmeny neodohrávajú, teda je zmrazená, sú všetky veci, ktoré by mali prejsť zmenou iba zaznamenávané, až kým nepríde doba, keď sú všetky zmeny realizované naraz. Takýto postup je vhodný pri prírastkových zmenách, kedy organizácia dokáže sama určiť dobu ich uskutočnenia. Pre základné zmeny je tento model nevhodný. Moderné podmienky vyžadujú, aby organizácie realizovali zásadné zmeny veľmi často a musia reagovať v časovej náväznosti na iniciačnú udalosť, teda na udalosť, ktorá zmenu vyvolá.

2.2.5 Riadenie zmeny a predpoklady zahájenia procesu riadenej zmeny

Podľa Drdla a Raisa (2001) sa zmena môže prihodiť, ale môže byť aj plánovaná alebo riadená. Ak opustíme oblasť šťastných náhod alebo nehôd, je zrejmé, že iba riadená zmena je zodpovedajúca pre udržanie efektívnej a konkurencieschopnej organizácie. Podľa toho, v ktorej fáze životného cyklu sa organizácia nachádza, je potrebné sledovať dôležité interné a externé faktory a reagovať na ne zodpovedajúcim spôsobom. Organizácie v dnešnej dobe nie sú statické subjekty, ale musia byť schopné adaptovať sa na zmenu.

Keďže komerčné i nekomerčné organizácie, vládne inštitúcie a všeobecne celá spoločnosť je živý a veľmi variabilný systém, nie je možné nájsť iba jednu schému, ktorá by platila pre všetky inštitúcie. Na základe štúdií však bola špecifikovaná určitá všeobecná filozofia procesu zmeny, ktorej použitie má univerzálny charakter. Drdla a Rais (2001) uvádzajú nasledujúce *predpoklady iniciácie procesu zmeny*:

Maximálna znalosť danej problematiky a danej spoločnosti. Nie je vhodné púšťať sa do zásadných zmien, pokiaľ nie sme dokonale zoznámení s problematikou daného oboru a danej spoločnosti. Je dôležité zistiť maximum informácií, previesť elementárnu analýzu a vyvodiť závery. Je na mieste zaujímať sa aj o neformálne väzby a neoficiálne informácie. Pokiaľ je jedinec v organizácii dlhú dobu, treba myslieť na podnikovú slepotu, kedy nemusí vidieť daný problém alebo potrebu zmeny.

Nie je možné zmeniť iba jeden prvok systému a ostatné ponechať v rovnakom stave. Každá firma je živý organizmus, ktorý pozostáva z niekoľkých základných prvkov. Tieto prvky spolu súvisia a častokrát sú silno previazané. Preto pri zásahu do niektorého z nich je potrebné analyzovať správanie ostatných systémov a zásah potenciálne smerovať aj do nich.

Ľudia budú rezistentní voči všetkému, čo je možné ohroziť. Prirodzená rezistencia môže byť veľkým problémom a jej riešenie je viac ako nutné. Nie vždy to funguje tak, že nadriadený vydá rozkaz a podriadení ho okamžite vykonajú včas a v zodpovedajúcej kvalite.

Zmena v správaní ľudí je dlhodobý a zložitý proces. Niektoré firemné procesy sa dajú meniť relatívne rýchlo. Je to otázka peňazí a určitých technologických obmedzení. Inak to však je v prípade ľudí. Správanie ľudí sa dá zmeniť po určitých krokoch, a to veľmi pomaly.

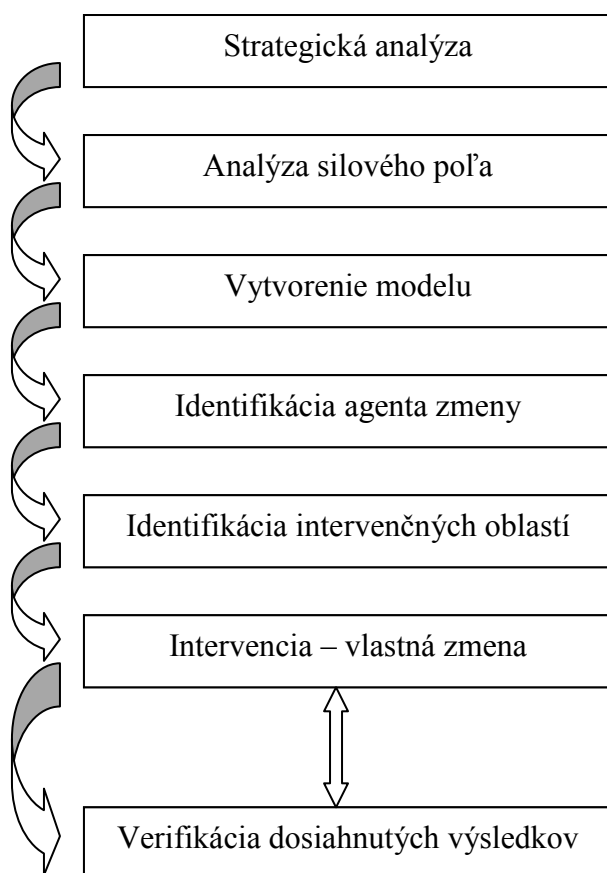
Zmeny zásadného charakteru vyvolávajú stres vo väčšine zamestnancov, ktorých sa proces bezprostredne dotýka. Reakcie niektorých ľudí môžu byť vo vypätých situáciách neadekvátne, čo má potom vplyv na následné rozhodnutia. Preto ak dôjde k určitej krízovej situácii, je dobré sa vyhnúť rýchlym rozhodnutiam. Je dôležité získať čas, informácie, nechať vychladnúť hlavných aktérov i samých seba.

Participácia na prípadných zmenách znižuje mieru rezistencie a obavy, ktoré prináša všetko nepoznané. Je vhodné diskutovať o pripravovaných zmenách s kolegami a podriadenými. Ich participácia môže zjednodušiť riadenie celého procesu, poprípade upozorní na existujúce nedostatky.

2.2.6 Model riadenej zmeny

Drdla a Rais (2001) uvádzajú model riadenia zmeny, ktorý identifikuje základné oblasti. Tieto základné oblasti je nutné spracovať v danom poradí. Použitie modelu nie je zárukou úspechu, ale môže zabrániť niektorým chybám v riadení zmeny.

Obr. 2.4 Model riadenej zmeny – jednotlivé etapy procesu



Prameň: Drdla, M., Rais, K. Řízení změn ve firmě. 2001. s. 4

Proces riadenia zmeny by mal byť podľa Drdlu a Raisa (2001) iniciovaný na základe strategickej analýzy. Na základe výsledného rozhodnutia je potrebné spracovať tzv. analýzu silového poľa. Jej cieľom je usporiadať sily pôsobiace PRE zmenu a PROTI zmene. Po tomto kroku nasleduje spracovanie modelu optimálneho stavu, ktorý reaguje na kritické aspekty. Potom je možné pristúpiť k analýze agenta zmeny. Ten je nositeľom a realizátorom celého procesu. V ďalšom kroku identifikujeme oblasti, v ktorých bude vykonaná intervencia a zároveň tieto zásahy špecifikujeme. Posledná fáza modelu je zhodnotenie výsledkov, a to v súlade s parametrami, ktoré sú definované v úvode. Ukončenie záverečnej fázy sa predpokladá v okamihu, keď sú dosiahnuté spomínané parametre

Otázky riešené pomocou modelu riadenej zmeny

Každá zmena je iniciovaná určitými faktormi, určitými hybnými silami.

- ČO sú tieto faktory, AKO sú intenzívne?

Už na začiatku celého procesu musíme poznať požadovaný budúci stav.

- AKO vyzerá požadovaný stav, ktorý chceme dosiahnuť?

Celý proces zmien je realizovaný ľuďmi.

- KTO ich bude podporovať, KTO bude bojkotovať?

V priebehu celého procesu budeme ovplyvňovať niektoré firemné systémy.

- KDE bude realizovaná takzvaná intervencia?

Navrhnutú intervenciu musíme nejakým spôsobom implementovať.

- AKO túto intervenciu uskutočníme?

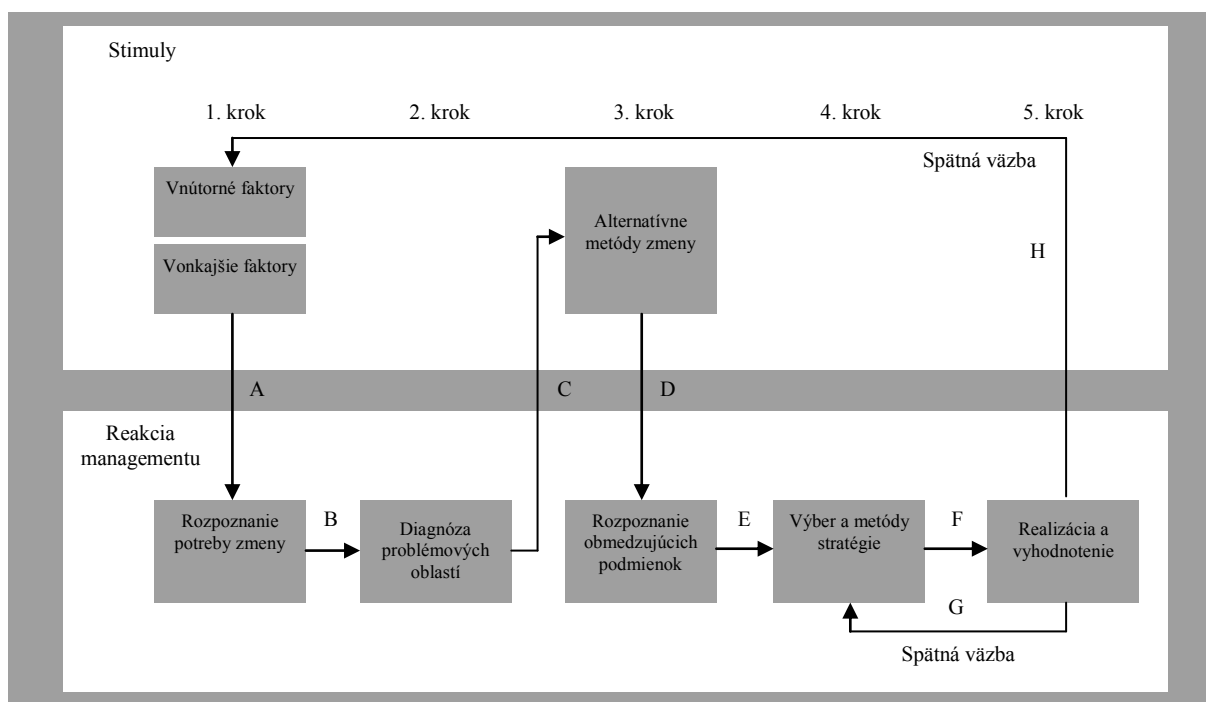
Dosiahnuté výsledky musíme vyhodnotiť a vyvodiť z nich závery.

- Týmto odpovieme na otázku AKO celý proces dopadol.

Model riadenia zmeny Donnellyho, Gibsona a Ivancevicha

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) rozdelili proces riadenia zmeny do piatich krokov, ktoré sú usporiadané v logickom poradí. Ak manažér tieto kroky podnikne formálne a zreteľne, minimalizuje sa odpor k zmene a zvýšia sa nádeje na jej úspešnú realizáciu. Model znázornený na obrázku (obr. 2. 5) vychádza z toho, že sily, ktoré vedú k zmene pôsobia na firmu neustále a že sú výsledkom dynamického charakteru moderného sveta. Autori charakterizujú potrebné kroky nasledovne:

Obr. 2.5 Proces riadenia organizačnej zmeny



Prameň: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Management. 1997. s. 593

1. Krok – Stimuly, ktoré vedú k zmene a rozpoznanie zmeny

Faktory, ktoré vedú k zmene môžeme rozdeliť na vonkajšie a vnútorné. Medzi vonkajšie faktory patria zmeny na trhu, zmeny technológie a prostredia a vyskytujú sa mimo kontroly manažéra. Vnútorné faktory existujú vnútri firmy a management ich má spravidla pod kontrolou.

Pochopiť veľkosť faktorov zmeny pomáhajú manažérom informácie. Najdôležitejšie informácie poskytujú firemné predbežné, priebežné a tiež spätnoväzbné údaje. Je zrejmé, že na proces zmeny môžeme pozeráť ako na súčasť kontrolnej funkcie, hlavne v prípade, keď je potrebné vykonať kroky smerujúce k náprave.

2. Krok – Reakcia na problém a jeho diagnóza

Predtým ako budú podniknuté potrebné kroky, je dôležité za účelom rozpoznanie problému analyzovať jeho symptómy. Ak nie je problém všetkým pozorovateľom jasný, sú pre túto fázu dôležité skúsenosti. Často sa stáva, že manažéri sa na povahe problému nevedia zhodnúť, preto sa k dosiahnutiu cieľa tejto fázy využívajú formulácie odpovedí na nasledujúce otázky.

1, O aký problém ide a ako sa dá rozpoznať z príznakov problému?

2, Čo sa v záujme vyriešenia problému musí zmeniť?

3, Aké sú ciele, ktoré od zmeny očakávame, a ako sa tieto ciele dajú merať?

Odpovede na tieto otázky vyplývajú z informácií, ktoré sa v organizáciách bežne vyskytujú, napríklad v popisoch finančnej situácie, v správach jednotlivých útvarov alebo v prieskumoch názorov zamestnancov. Rovnako stretnutie manažérov a zamestnancov poskytuje škálu názorov, ktoré sa preberajú potom v menšej skupine. Technické problémy sa v porovnaní s problémami diagnostikujú oveľa jednoduchšie, nakoľko diagnóza problémov pracovných vzťahov si vyžaduje dôkladnú analýzu. Jednou z metód diagnostikovania problému je prieskum názorov zamestnancov. Dotazník môže byť rozposlaný všetkým zamestnancom alebo iba ich vzorke. Respondenti môžu takto hodnotiť management, plat a záležitosti odmeňovania, pracovné podmienky a ostatné záležitosti, ktoré sa dotýkajú ich práce. Cieľom prieskumu je vymedziť problém tak, ako ho vnímajú členovia organizácie. Potom nasleduje diskusia o výsledkoch prieskumu na všetkých úrovniach organizácie. To môže poskytnúť ďalšie pohľady na charakter problému.

3. Krok – Alternatívne metódy zmeny a zisťovanie obmedzujúcich podmienok

Voľba konkrétnej metódy zmeny závisí na povahe problému, ktorý bol managementom diagnostikovaný. Je potrebné určiť, ktorá alternatíva s najväčšou pravdepodobnosťou povedie k žiaducemu výsledku. V tomto kroku autori popisujú metódy zmeny. Tieto metódy sú klasifikované podľa toho, na čo zameriavajú svoju hlavnú pozornosť. Môžu sa sústrediť na ľudí, na technológiu, na štruktúru. Táto klasifikácia metód organizačných zmien však nie je jednoznačná, neznamena to, že medzi týmito skupinami existujú presné hranice. Naopak, je nevyhnutné predpokladať vzájomný vzťah medzi nimi. Špecialisti zameraní na zmeny sa poukazujú na to, že nestačí zmeniť iba štruktúru, ľudí alebo iba technológiu, pretože všetko navzájom so všetkým súvisí.

Voľba metódy zmeny nie je založená iba na diagnóze problému, ale je ovplyvňovaná aj určitými podmienkami, ktoré v danej dobe existujú. Výsledok snahy managementu o zmenu môžeme zovšeobecniť do troch faktorov. Prvým faktorom je *atmosféra* odvíjajúca sa od spôsobu vedenia ľudí. Týka sa povahy pracovného prostredia, ktorá vyplýva zo štýlu vedenia a administratívnych postupov nadriadených. Ďalším

faktorom je skutočnosť, že *formálna organizácia* musím byť zlučiteľná s navrhovanou zmenou. Dôležité je, aby zmena v jednej podnikovej oblasti bola v súlade so všetkými ostatnými oblasťami. Posledným faktorom, ktorý ovplyvňuje voľbu metódy zmeny je *organizačná kultúra*. Stratégovia musia predvídať odpor, ktorý bude na strane skupiny, ktorá uznávala skupinové normy, hodnoty, filozofie a neformálne aktivity.

4. Krok – Strategická zmena

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) zdôrazňujú, že realizácia určitej metódy zmeny má svoj dopad na konečný výsledok. Rozoznávajú tri prístupy, ktoré tvoria kontinuum s jednostrannou právomocou na jednom konci a delegovanou právomocou na druhom konci. Uprostred tohto kontinua sú prístupy, ktoré sa nazývajú zdieľaná právomoc. Prístupy, ktoré sa opierajú o jednostrannú právomoc môžu mať formu nariadenia zo strany vrcholového managementu, ktoré popisuje zmenu a zodpovednosť podriadených za ich realizáciu. Prístupy, ktoré sa opierajú o zdieľanú právomoc zapájajú skupiny z nižších úrovní buď do procesu definovania problému a jeho možných riešení, alebo do procesu definovania riešenia až potom, čo vyššie postavený management definoval problém. Konečný prístup, ktorý sa opiera o delegovanú právomoc prenáša v plnej miere právomoci na podriadené skupiny. Skupina je v konečnom dôsledku zodpovedná za analýzu problému a návrh riešenia.

Medzi relatívne úspešnejšie prípady organizačných zmien patria tie, ktoré sa skôr približujú prístupom vychádzajúcim zo zdieľanej právomoci. Väčšina prípadov organizačných zmien sa stretáva s odporom tých, ktorých sa zmena týka. Odpor môže byť ako vo forme pasívnej rezignácie, tak vo forme úmyselnej sabotáže. Cieľom prístupu, ktorý sa opiera o zdieľanú právomoc je minimalizovať odpor a čo najviac maximalizovať spoluprácu a podporu. Spôsob, akým je zmena riadená od začiatku do konca rozhoduje o reakciách zamestnancov a nižšieho managementu.

5. Krok – Realizácia navrhovanej zmeny a vyhodnotenie

Realizácia navrhovanej zmeny má dve dimenzie: načasovanie a rozsah. Načasovanie znamená voľbu vhodného času k iniciovaniu zmeny. Rozsah predstavuje výber vhodného záberu zmien. Výber vhodného času na zmenu je strategická záležitosť a závisí hlavne na podnikovom výrobnom cykle a na prípravných prácach, ktoré predchádzajú zmene. Ak ide o veľkú zmenu, je potrebné, aby si nekonkurovala s normálnou podnikovou činnosťou. Na druhej strane, v prípade, že ide o problém, ktorý má závažný

význam pre prežitie organizácie, musí dôjsť k okamžitej realizácii zmeny. To, aký rozsah zmena bude mať závisí na stratégii. Zmena môže byť zavedená buď v celej organizácii a v priebehu krátkej doby, alebo je realizovaná postupne, od jedného oddelenia k druhému.

Vyhodnotenie je často zabudnutým krokom v programe organizačných zmien. Má však svoje opodstatnenie a nezastupiteľnú úlohu, kedy sa výsledky zmeny porovnávajú s cieľmi programu. Je problematické hodnotiť efektívnosť väčšiny snáh o zmenu, ale je dôležité vedieť, k akým výsledkom zmena viedla z hľadiska postojov, produktivity a správania. K vyhodnoteniu efektívnosti zmeny nám môže pomôcť *Vyhodnocovacia matica*.

Tab. 2.1 Vyhodnocovacia matica – otázky k zváženiu

Problém, ktorý je potrebné skúmať a vyhodnotiť.	Príklady toho, čo sa meria	Koho alebo čo skúmať za účelom získania odpovedí	Ako zisťovať potrebné údaje
1. Učia sa zamestnanci, menia svoje postoje a zlepšujú svoje vedomosti?	Postoje a vedomosti zamestnancov pred a po procese vzdelávania a rozvoja.	Pripomienky Metoda participácie Spolupracovníci Nadriadení	Pohovory Dotazníky Záznamy Pozorovanie
2. Sú materiály organizačnej zmeny používané pri práci?	Pracovný výkon, správanie a štýl zamestnancov.	Výkon, postoje, štýl podriadeného	Záznamy Pohovory Dotazníky Kritické prípady
3. Aké sú náklady programov a metód organizačnej zmeny?	Fixné a variabilné náklady realizácie programov zmien.	Náklady na poradcu Čas účastníkov Cestovné náklady Podpora vzdelávania Nájomné Vecné náklady	Účtovná evidencia
4. Ako dlho pôsobí program organizačnej zmeny na zamestnanca?	Pracovný výkon, správanie a štýl zamestnancov v priebehu dlhého obdobia.	Výkon, postoje a štýl podriadeného.	Záznamy Pohovory Dotazníky Kritické prípady

Prameň: Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. Management. 1997. s. 620

2.2.7 Sociálne role nositeľov zmeny

Drdla a Rais (2001) považujú vrcholový a stredný management za hlavného aktéra procesu organizačných zmien, ktorý hrá svoju dôležitú rolu vo všetkých fázach. Manažéri na najvyššej úrovni riadenia sú zodpovední za formulovanie stratégie, za jej realizáciu i za riadenie transformačných krokov. Bývajú iniciátormi zmeny, určujú jej obsah i smer, rozhodujú o postupe jej realizácie a poverujú zamestnancov i skupiny, ktoré sú zodpovedné za čiastkové kroky vedúce k zmene. Autori rozdeľujú proces zmeny do troch hlavných fáz podľa rolí nositeľov zmeny. Prvá fáza je *iniciácia*, za ňou nasleduje *implementácia* a záverečnú fázu predstavuje *adaptácia*. Jednotlivé fázy sú podľa Drdlu a Raisa (2001) popísané v nasledujúcom texte.

Role vo fáze iniciácie

Táto fáza predstavuje úplný začiatok procesu zmeny. V tejto fáze je dôležité rozhodnutie firemných vizionárov a najvyššieho managementu, ktorý sa zaoberá dlhodobým strategickým rozhodovaním. Dôležitú rolu tu hrá „*klúčový aktér*“. Je to jednotlivec z najvyšších predstaviteľov podnikového managementu, ktorý rozpoznal nutnosť zmeny a je schopný formulovať nové predstavy, ciele a hodnoty. Potrebuje však dobre zladený tím, ktorý dokáže realizovať jeho ideje. Ďalším dôležitým aktérom je „*demonštrátor*“. Dáva zreteľne najavo podporu kľúčovému aktérovi. Diskutuje s pracovníkmi, ktorí prejavujú so zmenou súhlas ale aj s tými, ktorí zmene odporujú. Jednotlivé zmeny môžu byť realizované i bez demonštrátora, ale pod jeho vplyvom prebehne celý proces efektívnejšie. Ďalším aktérom je „*patron*“. Stojí v úzadí a celý proces priebežne monitoruje. Poslednou osobou v prvej fáze je „*obránca*“. Jeho rola spočíva v obrane zmeny na najnižších úrovniach podnikovej štruktúry. Je presvedčený o nutnosti a správnosti zmeny.

Role vo fáze implementácie

V tejto fáze je o realizácii procesu zmeny definitívne rozhodnuté. Sú vytýčené hlavné ciele a spôsoby, akými budú dosiahnuté. Prvú rolu, ktorú môžeme identifikovať je „*externý organizačný poradca*“. Pretože uskutočnenie niektorých úloh vyžaduje nový prístup a absenciu osobných väzieb na stálych zamestnancov, pochádza externý poradca z prostredia mimo firmy. Jeho výhoda spočíva v nezaujatom pohľade na riešený problém, skúsenostiach získaných z riešenia podobných projektov a odvahe zavádzať opatrenia bez ohľadu na personálne zmeny a existujúce osobné väzby. Druhú kategóriu aktérov v tejto

fáze predstavujú *“odborní a riadiaci pracovníci vo funkcií poradcov”*. Najčastejšie pochádzajú z koncernovej centrály. Sú experti pre čiastkové oblasti realizovanej zmeny. Títo externisti dokonale poznajú firemné prostredie, sú lojálni a za svoje rozhodnutia nesú zodpovednosť. Tretiu skupinu predstavujú *“riadiaci pracovníci v roli implementátorov”*. Majú takmer neobmedzené právomoci pre realizáciu zmeny v príslušnej oblasti. Majú byť vzorom pre ostatných riadiacich pracovníkov, ktorí ešte nie sú o zmene presvedčení. V porovnaní s externými poradcami sú vybavení rozhodovacími právomocami a v porovnaní s externými manažermi sú lepšie oboznámení so situáciou na svojom úseku. Obmedzovať ich môžu však stereotypy, ktoré si so sebou nesú z predchádzajúcich období.

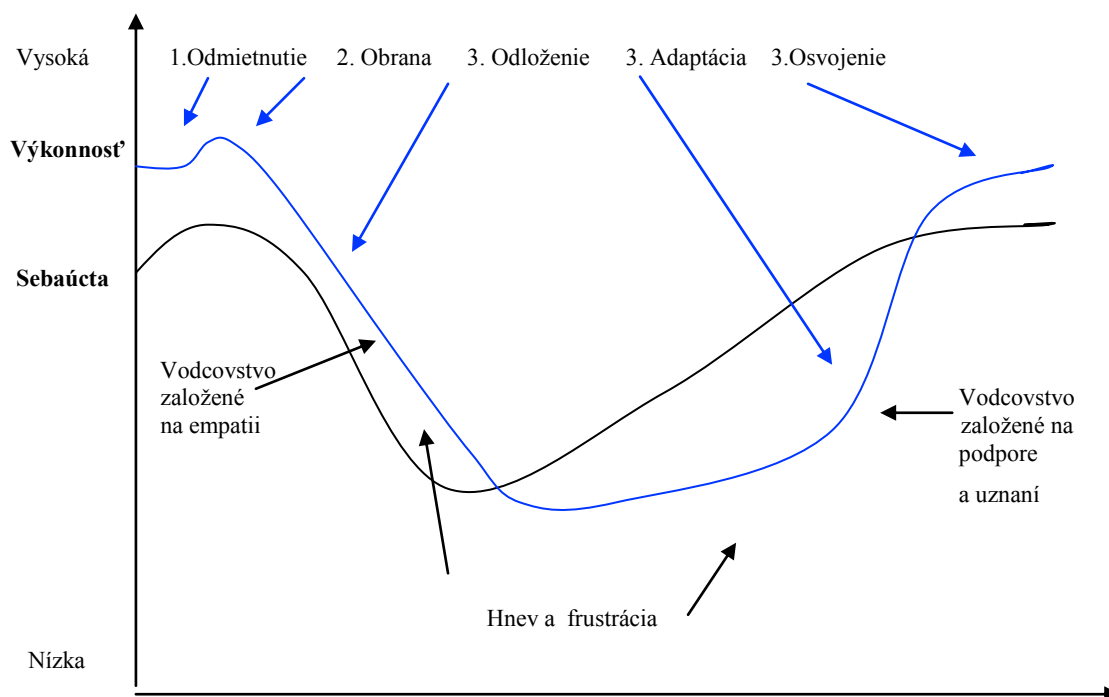
Role vo fáze adaptácie

V tejto fáze dochádza k plnému uskutočneniu procesu zmeny. Kladie sa dôraz predovšetkým na rutinnú prácu stredného managementu. Prvá rola, ktorú môžeme vymedziť je *“časový promotér”*. Tento prijal koncepciu procesu zmeny za vlastnú a presadzuje jednotlivé úlohy. Mimoriadny význam má lojalita tohoto aktéra. Ďalšiu kategóriu predstavuje *“uchovateľ”*. Má záujem o zmenu iba vtedy, pokiaľ je spojená s existenčným prežitím firmy. Tretiu skupinu tvorí tzv. *“spolubežec”*. Je to stredný vedúci pracovník, ktorý ako jeden z posledných pochopil, že zmena je naozaj nutná. Podriadi sa zmene iba preto, lebo tak spravili aj všetci ostatní jednotlivci v organizácii.

2.2.8 Reakcie zamestnancov na zmeny

Zamestnanci môžu reagovať na zmeny podľa Tysona a Jacksona (1997) dvojakým spôsobom. Optimálne je, ak na zmenu reagujú pozitívne, tzn. že so zmenou súhlasia. Na zmenu môžu zamestnanci reagovať aj negatívne, tzn. že zmenám kladú odpor. Autori zaujímavým grafickým spôsobom znázornili priebeh reakcie ľudí na zmeny (vid'.obr. 2. 6).

Obr.č. 2. 6 Reakcie ľudí na zmeny



Prameň: Tyson, S; Jackson, T. Organizační chování. 1997. s. 200

Jednotlivé štádiá reakcie ľudí na zmeny znázornené na vyššie uvedenom obrázku popisujú Tyson a Jackson (1997) nasledovne:

Štádium 1: Odmietnutie - zamestnanci sú prvýkrát informovaní, že sa zmena chystá. Ak je na nich vyvíjaný tlak s cieľom niečo zmeniť, sú často presvedčení o tom, že zmena nie je potrebná. Zastávajú názor, že ak niečo fungovalo doteraz, musí to fungovať aj v budúcnosti.

Štádium 2: Obrana - bezprostredne po oznámení o zmene sa zamestnanci začínajú zisťovať, čo zmena pre nich osobne bude znamenať. Ľudia sa dostávajú do stavu depresie a pociťujú nechuť k aktivitám, ktoré súvisia so zmenou. Tento stav pramení z toho, že zamestnanci nie sú schopní vyrovnáť sa so zmenou.

Štádium 3: Odloženie - zamestnanci si začínajú predstavovať stav po zmene a začínajú sa so zmenou vzžívať. Predstavujú si nielen zápory zmeneného prostredia ale aj jeho klady, čo spôsobuje, že sú optimistickejší a zmierujú sa s tým, že sa budú musieť vzdať starých zaužívaných zvykov. V tomto štádiu nastáva okamih, kedy zamestnanci sú ochotní o zmene hovoriť otvorene.

Štádium 4: Adaptácia - v tomto štádiu sa testujú nové situácie, postupy atď. Zamestnanci už majú skúsenosť so zmeneným prostredím, čo odbúrava strach a prináša istotu.

Štádium 5: Osvojenie - zamestnanci zistili, že zmenu dokázali zvládnuť, osvojili si potrebné návyky a znalosti. Dochádza k tzv. internalizácii zmeny. Zamestnanci sú pripravení uvažovať o novej zmene, pretože túto zmenu vnímajú ako nový status quo.

Zavádzanie zmeny do firmy sa nemusí stretnúť iba s pozitívnymi ohlasmi. Nie každý jednotlivec alebo skupina je ochotný meniť to, čo je zabehnuté. Zmena prináša so sebou obavy, čo bude potom iné, čoho sa budem musieť vzdať, čo sa budem musieť naučiť. Pre manažérov je preto dôležité vedieť príčinám odporu porozumieť a naučiť sa ich prekonávať. Šuleř (1995) uvádza nasledujúce príčiny odporu k zmene:

Vlastné záujmy. Často sa stáva, že manažéri a zamestnanci majú v organizácii svoje vlastné záujmy. Môže to byť napr. moc, prestíž, istota zamestnania alebo príležitosť postupu. Odpor sa začne prejavovať vtedy, keď zmena ohrozuje tieto záujmy.

Neistota. So zmenou vždy prichádza neistota. Členovia organizácie môžu odmietať zmenu, pretože sa boja toho, akým spôsobom ovplyvní ich prácu a životy. Pokiaľ zmenu doprevádza neistota, majú jednotlivci ale aj skupiny zamestnancov sklon myslieť si o jej výsledku len to najhoršie.

Nedostatok porozumenia a dôvery. Problém v tejto oblasti nastáva vtedy, keď zmeny nie sú kompletne vysvetlené tým, ktorých sa budú dotýkať. Príčinou môže byť neschopnosť iniciátorov zmien efektívne komunikovať alebo neschopnosť tých, ktorých sa bude týkať, ju pochopiť. Výsledkom je nedôvera voči tomu, čomu nerozumiem a nesúhlas so zmenou.

Rozdielne vnímanie. Rozdielne názory na potrebu zmeny a na to, čo zmena prinesie, môžu byť tiež príčinou odporu voči zmene. Ako jednotlivci, tak aj skupiny majú tendenciu vnímať situácie a udalosti rozdielne. Častokrát je to výsledok predchádzajúcich skúseností a výcviku. Napríklad inžinier sa bude na zmenu pozerat' iným spôsobom ako účtovník.

Nedostatok tolerancie. Niektorí ľudia aj po tom, čo sa presvedčili, že ich zmena neohrozí, nie sú ochotní rešpektovať ju.. Doterajší systém im vyhovuje, pretože ho poznajú a nie sú preto ochotní niečo meniť.

Znižovanie odporu k zmenám

Kotter a Schlesinger (1990) sa domnievajú, že odpor môžu manažéri prekonať. Podľa autorov sa dá odpor znížiť, dokonca eliminovať a to pomocou nasledujúcich šiestich techník:

1. **Vzdelávanie a komunikácia.** Komunikácia je jednou z najobvyklejších ciest, ako znížiť odpor. Ďalej je to vzdelávanie a vychovávanie ešte predtým, ako k zmene dôjde.
2. **Participácia a zapojenie.** Ak zapojíme do projektovania a realizácie zmien ľudí, ktorých sa zmeny dotýkajú, zvýšime tým ich angažovanosť. Ak títo jednotlivci alebo skupiny budú cítiť, že ich nápady a postoje sa stali súčasťou úsilia o zmenu, majú menšiu tendenciu k odporu a sú ochotní akceptovať zmeny.
3. **Uľahčenie a podpora.** Podporovať ľudí a pomáhať im je významným rysom managementu v období realizácie zmeny. Zvlášť dôležité je napríklad demonštrovať záujem o podriadených, pozorne ich počúvať, postaviť sa za nich v nejakej významnej záležitosti a pomáhať im uľahčiť zmenu vtedy, ak je odpor vyvolaný strachom a úzkosťou.
4. **Vyjednávanie a dohoda.** Je to ďalšia stratégia, pomocou ktorej môžu manažéri znížiť odpor k zmene. Diskusie so zamestnancami môžu manažérom pomôcť odhaliť predmety vyjednávania a dohody. Dohoda znamená, že druhej strane poskytneme niečo, o čo má záujem a čo má pre ňu hodnotu. Môže ísť napríklad o zvýšenie platu.
5. **Manipulácia a kooptácia.** Ak sú k presvedčovaniu jednotlivcov alebo skupín použité pochybné taktiky, hovoríme o manipulácii. Príkladom manipulácie môže byť zadržiavanie informácií, postavenie jednej osoby proti druhej a poskytovanie tendenčných informácií. Kooptovanie jedinca znamená dať mu pri projektovaní a následnej realizácii zmeny hlavnú rolu. S touto stratégiou sa však spájajú etické problémy, ktoré by mali odrádzať od širšieho používania týchto postupov.
6. **Zreteľné a predpokladané násilie.** K využitiu tejto stratégie znižovania odporu dochádza vtedy, keď sa manažéri vyhrážajú zamestnancom. Predmetom vyhrážok môže byť strata zamestnania, strata alebo obmedzenie možnosti povýšenia, pridelenie horšej práce a strata výhod. Vyhrážanie môže byť rizikové, pretože naruša pohodu na pracovisku a prispieva k vzniku nepriateľských vzťahov.

Každý z vyššie vymenovaných postupov má svoje výhody aj nevýhody. Tieto by sme mali preto starostlivo zvážiť a až potom konať. Môžu sa používať ako samostatne, tak aj vo vzájomných kombináciách a v rôznych situáciách.

Tab. 2. 2 Techniky prekonávania odporu k zmene

Prístup	Všeobecne používané v situáciách	Výhody	Nevýhody
Vzdelávanie a komunikácia	Kde je nedostatok informácií alebo nepresné informácie a analýzy	Keď sú ľudia presvedčení, často pomáhajú s implementáciou zmeny.	Môže byť veľmi náročné na čas, hlavne ak sa to týka veľmi ľudí.
Participácia a zapojenie	Kde iniciátor zmeny nemá všetky informácie, ktoré potrebuje pre navrhnutie zmeny, a kde iní majú značnú moc odporovať.	Ľudia, ktorí na zmene participujú, sa budú angažovať do implementácie zmeny a budú využité všetky relevantné informácie pri plánovaní zmeny.	Môže to byť veľmi náročné na čas, pokiaľ účastníci navrhujú nevhodnú zmenu.
Uľahčenie a podpora	Kde ľudia odporujú kvôli tomu, že nezvládnu problém.	Žiadny iný prístup sa nevyrovná tak dobre s touto prekážkou.	Môže byť náročné na čas a peniaze a ešte môže zlyhať.
Vyjednávanie a dohoda	Kde určitý jedinec alebo skupina stratí, alebo obmedzí po zmene svoju výraznú moc.	Niekedy je to relatívne jednoduchý spôsob ako zvládnuť najväčší odpor.	Môže byť veľmi drahé, ak si vplyvné osoby alebo skupiny vysoko cenia svoj súhlas so zmenou.
Manipulácia a kooptácia	Kde iné taktiky nezabrali alebo sú príliš drahé.	Môže to byť relatívne rýchle a lacné riešenie zvládnutia odporu.	Môže to viesť k budúcim problémom, keď ľudia spoznajú, že boli zmanipulovaní.
Zjavné a skryté donútenie	Kde je kľúčová rýchlosť a iniciátori zmeny majú výraznú moc.	Je to rýchle a môže prekonať akýkoľvek odpor.	Môže byť riskantné, ak sa ľudia na iniciátorov nahnevajú.

Prameň: Szilagyi, A. D., Wallace, M. J. Organizational Behaviour and Performance. 1990, str. 786

3. Metodika získavania empirických údajov

3.1 Empirický sociologický výskum

Nový (1997, str.63) definuje sociologický výskum ako “cieľavedomé, systematické a organizované získavanie, spracovávanie a interpretáciu informácií o sociálnej dimenzii objektívnej reality.” Podľa autora ide v oblasti vnútropodnikového riadenia o metódu poznávania postojov, názorov, preferencií a hodnotových orientácií, ktorá je ťažko nahraditeľná. Plní ako poznávaciu, tak aj motivačnú a kontrolnú funkciu, a to na všetkých úrovniach riadiaceho procesu. Sociologický výskum býva využívaný v organizácii predovšetkým v dvoch situáciách:

- 1) V podniku prebehli zmeny, ktoré mali buď technologický, organizačný alebo iný charakter. V ich dôsledku však došlo k negatívnym javom, ktoré sú v rozpore s predbežnými očakávaniami. Takýmto javom môže byť napr. zníženie kvality výroby. V takomto prípade má sociologický výskum odhaliť možné príčiny negatívnych javov v oblasti sociálnej reality a dodatočne navrhnúť opatrenia, vďaka ktorým sa budú môcť aspoň čiastočne eliminovať ich najzávažnejšie dôsledky.
- 2) Druhý prípad využitia sociologického prieskumu je, ak je potrebné zmapovať v podniku situáciu, ktorá sa týka konkrétnej činnosti. Využíva sa vtedy, ak chceme zistiť, v akom stave je sledovaný jav. Sociologický výskum nám napovie, či sú potrebné kroky k náprave a dosiahnutiu efektívneho stavu a pomocou sociologického výskumu sa dozvieme, aké oblasti sú problémom postihnuté najčastejšie a aké následné opatrenia by mohli prispieť k optimálnemu stavu skúmaného javu.

Nový (1997) rozdeľuje realizáciu empirického sociologického výskumu do troch etáp:

- 1) prípravná etapa
- 2) realizačná etapa
- 3) etapa spracovania výsledkov a ich interpretácia

Prípravná etapa

Nový (1997) hodnotí prípravnú etapu ako najnáročnejšiu a súčasne najdôležitejšiu časť realizácie sociologického výskumu. Predstavuje súslednosť základných krokov, ktoré v konečnom dôsledku ovplyvnia množstvo a kvalitu získaných sociálnych informácií.

Vrcholom prípravnej etapy je dokument, ktorý sa nazýva “Projekt výskumu”. Jeho súčasťou je:

- a) **formulácia cieľa výskumu a charakteristika problémovej situácie** – zadanie na podnikovej úrovni musí vychádzať z potrieb riešenia konkrétneho problému organizácie. Je nevyhnutné, aby zadanie bolo formulované jasne, jednoznačne a primerane vo vzťahu k rozsahu problému, ktorý sa rieši. Je dôležité, aby bol cieľ splniteľný.
- b) **stanovenie pracovnej hypotézy** – hypotézy sú podľa Nového (1997, str.65) “domnienky, jednoduché tvrdenia, v ktorých používame jednoznačne definované pojmy a v nich formulujeme očakávané zistenia výskumu v zmysle existencie sociálnych javov, ich kvantitatívnych a kvalitatívnych charakteristík, tendencií vo vzťahoch medzi sociálnymi javmi apod.” Hypotézy sú súhrnom doterajšej úrovne poznania skúmaného problému a vypovedajú o tejto úrovni. Ďalej sú návodom pre realizáciu výskumu. Sú akýmsi nástrojom, ktorý riadi použitie výskumných techník a vymedzuje oblasti ich použitia. Hypotézy zároveň spájajú teoretické a empirické zložky poznania skúmaného javu. Podľa Nového (1997, str. 66) je hypotéza “zhrnutím predchádzajúcich poznávacích postupov a súčasne ukazateľom orientácie ďalších prác.
- c) **objekt a predmet výskumu** – Nový (1997, str. 66) definuje objekt výskumu ako “určitú oblasť sociálnej skutočnosti alebo určité spoločenské vzťahy obsahujúce sociálny rozpor. Za predmet skúmania sa považujú prakticky alebo teoreticky významné vlastnosti, stránky a zvláštnosti objektu, ktoré sa priamo skúmajú.” Objekt výskumu býva zachytený v praxi prostredníctvom skúmanej vzorky.
- d) **stanovenie skúmanej vzorky** – pri stanovení skúmanej vzorky je dôležité vychádzať z veľkosti základného súboru objektu výskumu. Štatistickým postupom, ktorý zaisťuje vytvorenie reprezentatívnej vzorky je výber. Ten môže byť podľa Nového (1997) kvótny, náhodný alebo viacstupňový. *Kvótny výber* je použitý vtedy, ak poznáme štrukturálne charakteristiky základného súboru. Skúmaný súbor je potom konštruovaný na základe skladby a proporcií. Výhody tohto postupu spočívajú v zaistení reprezentativity už pred konštrukciou výskumného súboru, vzorky a stanovením príslušných kvót podľa sledovaných znakov (napr. vek, pohlavie). Ak je kvótny výber kontrolovaný vždy v jednej dimenzii (napr. pomer

mužov a žien), zaistuje potom reprezentatívnu výskumnú vzorku. V prípade *náhodného výberu* sa výber uskutoční náhodne podľa presne stanovených pravidiel. Nemôžeme preto povedať, že ide o výber ľubovoľný. Je priaznivé, ak existuje zoznam všetkých jednotiek a výber sa môže uskutočniť napr. losovaním. V prípade *viacstupňového výberu* je výber skúmanej vzorky zo základného súboru rozdelený do niekoľkých etáp. To je možné pri rozlíšení rôznych úrovní v sociálnej realite. Na úrovni každej z nich sa realizuje výber počítateľných jednotiek.

- e) **miesto a čas výskumu** – zvoliť vhodné miesto a čas má význam najmä pre maximálnu objektivitu získavaných informácií. Je nutné zvoliť také obdobie, ktoré je pre respondentov najviac vhodné. Preto je dôležité vyhýbať sa napr. takému času, kedy sú respondenti v časovej tiesni.
- f) **časový harmonogram a rozpočet nákladov** – sociologický výskum je finančne veľmi náročný, vyžaduje si preto predbežný rozpočet nákladov na realizáciu jednotlivých etáp. Keďže dynamika sociálnej reality je veľká, je žiaduce minimalizovať dobu, počas ktorej sú získavané odpovede respondentov. V opačnom prípade by mohla nastať situácia, kedy sa sociálna realita zmení a dotazovaní budú odpovedať na inú skutočnosť, čo by prispelo k znehodnoteniu výskumu.
- g) **nástroje slúžiace k získaniu empirických dát** – aj napriek tomu, že voľba výskumnej techniky je samostatným krokom, častokrát býva stotožňovaná so samotným výskumom. Ide o voľbu empirického nástroja, ktorým budú získavané empirické data.

Realizačná etapa

V tejto fáze realizácie sociologického výskumu sú práce zamerané najmä na prípravu výskumného terénu a samotné získavanie sociálnych informácií. Podmienkou získania čo najobjektívnejších informácií je primeraná motivácia respondentov. Je preto potrebné vysvetliť im cieľ, zámery a predpokladané využitie výsledkov výskumu.

Etapa spracovania výsledkov a ich interpretácia

Dotazník a štandardizovaný rozhovor poskytujú údaje, ktoré chápeme ako údaje o hromadných javoch a sú štatisticky spracovateľné. Štatistické spracovanie empirických dát poskytuje podklady pre interpretáciu štatistických zistení k vecným informáciám. Počas interpretácie postupujeme od znakov a indikátorov k pravidelnosti týchto väzieb a k

overeníu vzťahov medzi sociálnymi javmi. V prvom rade sa zameriavame na jednoduchý popis existencie javov. Potom nasleduje posúdenie, či štatisticky významné súvislosti medzi javmi potvrdzujú možnosť vecnej súvislosti, či smer závislosti odpovedá vzťahu medzi príčinami a následkami, a či je možné z pravidielností, ktoré boli vysledované, odvodiť zákonitosti v skúmanej sociálnej realite.

Metódy empirického sociologického výskumu

Podľa Suryňka, Komárkovej a Kašparovej (2001) sa metódy empirického výskumu členia do štyroch základných kategórií, ktoré odpovedajú zdrojom informácií. Prvú skupinu predstavuje metóda získavania dát pýtaním sa. Ide o najčastejšie používanú metódu, ktorá je založená na výpovediach ľudí. Druhou metódou je pozorovanie, ktoré zachytáva správanie ľudí v rôznych situáciách, ich reakcie na meniace sa podnety a v neposlednom rade aj interakciu človeka s druhými ľuďmi a predmetným prostredím. Treťou metódou je experiment. V ňom výskumník rôznymi spôsobmi vstupuje aktívne do skúmaných skutočností. Nesleduje iba obraz toho, čo existuje nezávisle na ňom, ale intervenuje, ovplyvňuje situáciu a skúma reakcie, a to nielen v prísne kontrolovaných laboratórnych podmienkach, ale aj v prirodzených podmienkach. Poslednou metódou je analýza vecných skutočností, ktorá zahŕňa ako spontánne skutočnosti, tak aj tie, ktoré boli zadane ako úloha.

3.2 Dotazník ako technika zberu empirických dát

3.2.1 Základné druhy otázok používaných v dotazníku

Snaha vytvoriť dostatočne rozsiahly zoznam použiteľných typov otázok v dotazníku vedie k tomu, že sa používajú rôzne systémy ich systematického triedenia. Nový (1997) rozlišuje najmä uzavreté, otvorené, poloopené otázky, ktoré ďalej dopĺňa o priame, nepriame, inštrumentálne a meritórne otázky.

Uzavreté otázky – majú vopred stanovené varianty odpovedí. Tieto varianty musia byť postavené tak, aby nenútili respondenta prikloniť sa k odpovedi, ktorá mu celkom nevyhovuje. Uzavreté otázky sú používané najmä pre svoju jednoduchosť, kvalitatívnu rovnorodosť odpovedí a jednoduché spracovanie. V tejto kategórii otázok existujú *alternatívne otázky*, ktoré tiež nazývame dichotomické alebo kategorické, kde sú iba dve krajné možnosti odpovedí (napr. áno / nie) a *selektívne* otázky, ktoré umožňujú viac

možnosti voľby, nazývajú sa tiež kafeteria. Nevýhodou otázok tejto kategórie je riziko, že si respondent nenájde medzi ponukou odpovedí tú, ktorá najlepšie vystihuje jeho odpoveď.

Otvorené otázky – keďže pri tomto type otázok neexistuje žiadna varianta odpovedí, je na respondentovi, ako odpovie. Surynek, Komárková a Kašparová (2001) dodávajú, že sú pre svoju veľkú slobodu vyjadrenia odpovedí pre respondenta náročné. Odpovede sú častokrát na rôznej úrovni všeobecnosti, preto je aj ich spracovanie problémové. Výhoda otázok tohto typu spočíva v tom, že sa dajú využiť, keď výskumník nepozná možné varianty odpovedí. Naopak, ich nevýhodou je náročnosť na stručnú formuláciu odpovedí.

Polootvorené otázky – predstavujú spojenie otvorených a uzavretých otázok. Polootvorené otázky ponúkajú vopred dané odpovede a ak si respondent z nich nevyberie, môže doplniť svoju alternatívu. Výhodou takýchto otázok spája výhody predchádzajúcich dvoch typov otázok.

Priame otázky – sú formulované tak, že respondent hneď pochopí ich zmysel. Okrem zjavného významu neexistuje pri tomto type otázok iný skrytý význam.

Nepriame otázky – sú opakom priamych otázok. Tieto otázky majú pre respondenta zjavný význam, ale za ním sa skrýva viac alebo menej skrytý ďalší význam.

Inštrumentálne otázky – nie sú určené primárne k rozširovaniu poznatkov, ale ich úlohou je vytvárať správnu atmosféru pre získavanie informácií. Sú to otázky určené pre získanie kontaktu s respondentom.

Meritórne otázky – zisťujú potrebné informácie, ktoré sa vzťahujú priamo alebo nepriamo k predmetu skúmania. Tieto otázky nazývame aj ako výsledkové otázky, pretože prinášajú výsledky, ktoré sú osnovou pre spracovanie a vyhodnotenie.

3.2.2 Charakteristika dotazníka

Pavlica (2000) popisuje dotazník ako písomnú, viac formalizovanú podobu metódy pýtania sa. Celý dotazník je postavený na písomne položenom súbore otázok, na ktoré respondent odpovedá, s ktorými súhlasí alebo nesúhlasí, alebo z týchto položiek vyberá tú, ktorá je najbližšie k skutočnosti alebo naopak, vôbec skutočnosti nezodpovedá.

Podľa Pavlicu (2000) závisí konečný výsledok výskumu na formulácii jednotlivých položiek. Nie vždy má respondent možnosť žiadať o upresnenie, preto je dôležité dávať

pozor na jazykovú stránku položiek. Ich formulácia musí zodpovedať nielen veku, ale aj vzdelaniu respondentov, pričom nie je vhodné používať slangové alebo veľmi odborné výrazy. Je žiadúce vyhýbať sa dvojzmyselným výrazom a formuláciám. Položky by mali byť prirodzené, jednotné, spontánne a položené tak, aby nevyžadovali od respondenta zložité úvahy. Je potrebné venovať zvýšenú pozornosť otázkam osobnejšieho charakteru, na ktoré by mohlo byť respondentom nepríjemné odpovedať a tiež otázkam, ktoré implikujú tzv. sociálnu žiadúcnosť, kedy ľudia majú tendenciu odpovedať podľa sociálnej vhodnosti. Taktiež je nevhodné používať formulácie, ktoré môžu vyvolať dojem zľahčovania a irónie.

Pri kontštrukcii dotazníka Pavlica (2000) odporúča v prípade dlhších dotazníkov používať uzavreté otázky, v prípade citlivejších otázok používať nepriame otázky a zároveň kladie dôraz na využívanie kontrolných otázok rozmiestnených vo väčšom rozostupe. Anonymná forma dotazníka zabezpečí väčšiu voľnosť a úprimnosť pri odpovediach. Každý dotazník by mal začať úvodnou inštrukciou a doba vyplňovania by nemala prekročiť 45 minút. Je vhodné zdôrazniť význam informácií od respondentov a v neposlednom rade klásť dôraz aj na grafickú úpravu dotazníka.

3.2.3 Štruktúra dotazníka

Nový (1997) odporúča z praktických i psychologických dôvodov dodržiavať pri zostavovaní otázok v dotazníku určité pravidlá. Je dôležité, aby sa otázky logicky odvíjali. Prvá otázka v dotazníku, tzv. vstupná otázka, má respondenta pozitívne citovo naladiť a motivovať k tomu, aby celý dotazník zodpovedne vyplnil, poprípade odpovedal na položené otázky. Často sa v dotazníku používajú tzv. filtračné otázky, kedy určitá varianta odpovedí predpokladá alebo vylúči odpoveď na nasledujúcu otázku.

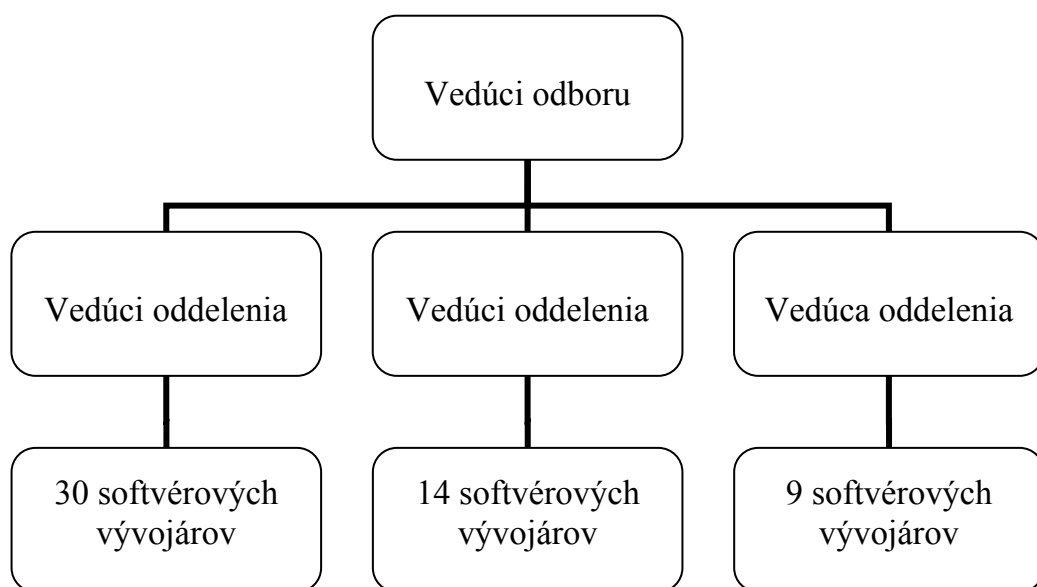
3.3 Charakteristika vybranej firmy

Pobočka spoločnosti, v ktorej som realizovala prieskum zameraný na spokojnosť zamestnancov s komunikáciou v priebehu organizačnej zmeny sa nachádza v Žilinskom kraji. Ide o nadnárodnú spoločnosť zaoberajúcu sa informačnými technológiami, ktorá v súčasnosti patrí so svojimi viac ako 700 zamestnancami k najväčším poskytovateľom IT služieb na Slovensku. Už 20 rokov pôsobí na trhu ako vnútrokoncernový dodávateľ softvérových riešení. Pobočka, v ktorej som realizovala prieskum začala svoju činnosť v

roku 2000. V súčasnosti sa zameriava najmä na vývoj medicínskeho softvéru. Ďalšie pobočky spoločnosti sa nachádzajú v Bratislave, Košiciach a Piešťanoch. Keďže spoločnosť má viac pobočiek po celom svete, ktoré medzi sebou spolupracujú, je tak schopná vytvoriť silnú konkurencieschopnosť spoločnosti.

Prieskum som realizovala v pobočke na oddeleniach, ktoré sú znázornené v nasledujúcej organizačnej štruktúre:

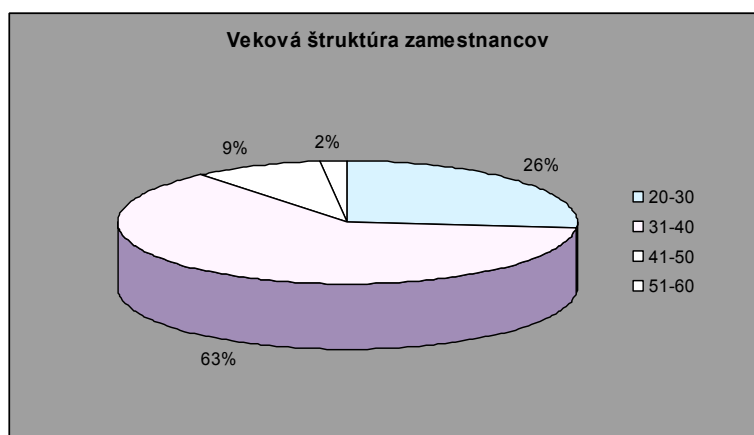
Obr. 3. 1 Organizačná schéma



Prameň: Interné materiály pobočky

Čo sa týka štruktúry zamestnancov podľa veku, najviac ľudí patrí do vekovej kategórie 31-40 rokov. Druhá napočetnejšia veková kategória je 20-30 rokov. Najmenej zamestnancov tvorí kategóriu 51-60 rokov. Prehľad zamestnancov podľa veku je zobrazený v grafe (graf 3.1).

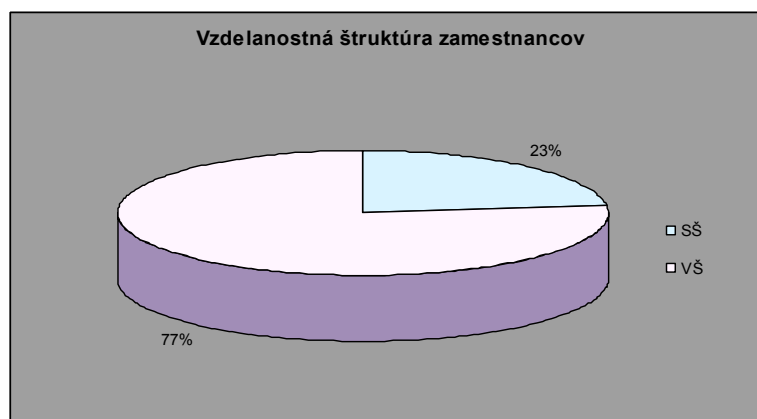
Graf 3. 1 Veková štruktúra zamestnancov



Prameň: Interné materiály pobočky

V spoločnosti pracuje takmer 80% zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním. Zvyšnú časť zamestnancov tvoria tí, ktorí absolvovali strednú odbornú školu. Prehľad vzdelania zamestnancov je priblížený v nasledujúcom grafe:

Graf 3. 2 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov



Prameň: Interné materiály pobočky

Zamestnanci pracujú v jednosmennej prevádzke, pričom si sami volia čas príchodu do práce a odchodu z práce. Musia však spĺňať stanovené časové hranice pre príchod a odchod z práce. Ráno sa musia dostať do práce do 9.00 hod. a odísť môžu najskôr po 13.00 hod. Spoločnosť umožňuje svojim zamestnancom neustále vzdelávanie a účasť na zahraničných pracovných cestách, čo vyplýva zo samotnej medzinárodnej spolupráce.

4. Realizácia prieskumu vo vybranej firme a návrh opatrení pre zvýšenie informovanosti zamestnancov o organizačných zmenách

4.1 Popis sociologického prieskumu

4.1.1 Popis prípravnej fázy

Spomedzi niekoľkých druhov výskumných metód som pre účely sociologického prieskumu zvolila formu dotazníka písomnou formou. Prieskum bol realizovaný v druhej polovici marca roku 2011.

Dotazník bol zameraný na efektivitu komunikácie v priebehu organizačnej zmeny a v súvislosti s tým aj na spokojnosť zamestnancov s touto komunikáciou. Zmena, ktorej sa dotazník týkal, je realizovaná na troch oddeleniach a ide o zmenu organizácie práce. Otázky sociodemografického charakteru sa v dotazníku nevyskytujú, nakoľko mi potrebné informácie poskytl vedúci jednotlivých oddelení. Skupina respondentov je tvorená predovšetkým mužmi s vysokoškolským vzdelaním. Celkový počet zamestnancov na oddeleniach, kde bol prieskum realizovaný je 53 osôb. Pre neprítomnosť 12 zamestnancov na pracovisku sa prieskumu zúčastnilo 41 osôb.

Dotazník sa skladal zo 14 otázok, z toho 6 otázok zahŕňalo ďalšie podotázky. Úlohou prvej otázky bolo zistiť, či zamestnanci považujú komunikáciu týkajúcu sa organizačnej zmeny za efektívnu. Druhá otázka mala za cieľ zistiť zdroj informácií o pripravovanej zmene. Otázky č. 3 – č. 9 boli zamerané na zostupnú komunikáciu v procese zmeny. V týchto otázkach išlo o zistenie spokojnosti s informáciami od agenta zmeny po obsahovej stránke, z hľadiska nástrojov, ktoré agent zmeny používa pre komunikáciu a zistenie problémov, ktoré podľa zamestnancov komplikujú komunikáciu medzi nimi a agentom zmeny. Otázky č. 10 – č. 12 boli zamerané na vzostupnú komunikáciu z hľadiska obsahu. Úlohou otázky č.12 bolo zistiť, v akej miere sa vyskytujú problémy, ktoré komplikujú vzostupnú komunikáciu. Otázka č. 13 zisťuje celkovú spokojnosť zamestnancov s prípravou zmeny. Posledná otázka v dotazníku bola postojová a mala za cieľ zistiť postoj zamestnancov k organizačnej zmene.

Respondenti mohli svoje odpovede ohodnotiť jednou z nasledujúcich variant:

Rozhodne áno	Skôr áno	Skôr nie	Rozhodne nie	Neviem
4	3	2	1	0

Pri otázke č. 8, ktorá bola zameraná na nástroje pre komunikáciu o zmene, znamenala „0“ nevyužívanie daného nástroja pre tento účel. Pri poslednej otázke si mohli zamestnanci vybrať zakrúžkovaním jednu z konkrétnych postojových odpovedí.

Pri spracovaní štatistických výsledkov som využila vážený aritmetický priemer (VAP), pričom ako váhy slúžia relatívne frekvencie. VAP sa určí podľa nasledujúceho vzorca:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

n_i - počet jednotiek i-tej triedy

x_i - hodnota i-tej triedy

\bar{x} = VAP – vážený aritmetický priemer

4.1.2 Popis realizačnej fázy

Realizačná fáza dotazníkového prieskumu sa začala okamihom odovzdania dotazníkov zamestnancom na troch vybraných oddeleniach. Toto odovzdanie prebehlo za asistencie vedúcich pracovníkov, pričom som respondentom vysvetlila účel dotazovania, pravidlá vyplňovania dotazníka, zdôraznila som anonymitu a poďakovala za čas strávený pri vyplňovaní. Vzhľadom k tomu, že som prišla na pracovisko v čase, kedy mali zamestnanci tesne po odovzdaní zakázky odberateľovi, boli pracovne menej vytiažení, a preto nevyžadovali na vyplnenie dotazníka väčší časový priestor. Návratnosť dotazníkov bola 100% a to v priebehu jedného dňa. Celkovo tak bolo vyplnených 41 dotazníkov. Dotazníky som od respondentov vyberala osobne po vyššie uvedenej dobe. V priebehu realizácie prieskumu sa nevyskytli žiadne komplikácie.

4.2 Analýza dát výsledkov sociologického prieskumu

č.otázky	otázka	Varianty odpovedí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
1.	Považujete komunikáciu týkajúcu sa zmeny, ktorá je realizovaná na Vašom pracovisku celkovo za efektívnu?	10	85	5	0	0	3,0

Úlohou tejto otázky bolo zistiť, či zamestnanci celkovo vnímajú zmenu, ktorá prebieha na ich pracovisku za efektívnu. Takmer všetci respondenti považujú zmenu za efektívnu, čo dokazuje aj pomerne vysoká hodnota VAP 3. Iba 5% opýtaných má iný názor, podľa nich zmena nie je efektívna.

č. otázky	otázka	Varianty odpovedí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
2.	Kto Vám ako prvý poskytol dôležité informácie o pripravovanej zmene?						
2. 1	Niektorý z vedúcich vyššieho managementu (zo stredného alebo vrcholového managementu)	10	51	24	10	5	2,5
2. 2	Váš priamy nadriadený, ktorý je aj agentom zmeny	66	34	0	0	0	3,7
2. 3	Kolegovia vo firme	10	19	46	10	15	2,0

Úlohou tejto batérie otázok bolo zistiť, kto poskytol zamestnancom informácie o pripravovanej zmene. Zdrojom spomínaných informácií mohol byť buď manažér z vyššieho alebo stredného managementu, priamy nadriadený – agent zmeny alebo kolegovia vo firme.

Z prieskumu vyplýva, že informácie o zmene poskytoval predovšetkým vedúci – agent zmeny. Na tomto názore sa podieľa 100% opýtaných. Dosvedčuje to aj hodnota VAP 3,7, ktorá je v rámci tejto otázky najvyššou dosiahnutou hodnotou VAP.

Takmer dve tretiny opýtaných uviedli, že informácie o pripravovanej zmene získali nielen od svojho vedúceho, ale informoval ich aj zástupca vyššieho alebo stredného managementu.

Menej ako tretina respondentov sa zhodla na názore, že informácie o zmene dostali nielen od vedúceho alebo vyššieho či stredného managementu, ale za zdroj spomínaných informácií uviedli svojich kolegov v práci. Menej ako polovica respondentov (46%) sa informácie týkajúce zmeny nedozvedela od svojich kolegov. Pri tejto podotázke dosahuje VAP nízku hodnotu 2,0, a preto je zrejmé, že o pripravovanej zmene informovali predovšetkým nadriadení.

č.otázky	otázka	Varianty odpovedí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
3.	Ste spokojný(á) s načasovaním informácií o plánovanej zmene zo strany agenta zmeny (tzn. dozvedeli ste sa ich včas, aby ste sa mohli na zmenu pripraviť)?	20	80	0	0	0	3,2

Odpovede na túto otázku sú jednoznačné. Všetci zamestnanci sa zhodli na tom, že informácie o plánovanej zmene sa dozvedeli včas, a tak sa mohli na zmenu zodpovedne pripraviť. Žiadny zo zamestnancov nepocítil nedostatok v rámci prílivu informácií o zmene z časového hľadiska. Svedčí o tom aj priemerná spokojnosť s načasovaním informácií agentom zmeny (3,2).

č.otázky	otázka	Varianty odpovedí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
4.	Ste spokojný(á) s pracovnými inštrukciami od agenta zmeny (Váš vedúci), ktoré sa týkajú Vašej práce v priebehu zmeny (viete, čo a ako máte robiť)?	19	61	19	0	0	3,0

Úlohou tejto otázky bolo zistiť, či zamestnancom postačovali inštrukcie od agenta zmeny či už z hľadiska množstva alebo kvality.

Z prieskumu vyplýva, že 80% zamestnancov považuje pracovné inštrukcie, ktoré dostávajú od agenta zmeny v súvislosti so zmenou za postačujúce na to, aby vedeli, čo majú robiť a akým spôsobom. Túto skutočnosť potvrdzuje aj pomerne vysoká hodnota priemernej spokojnosti s pracovnými inštrukciami ohľadom zmeny, ktorá je 3,0.

Z analýzy dát získaných prieskumom vyplýva, že necelých 20% považuje pracovné inštrukcie skôr za nepostačujúce. Myslia si, že by sa mali od vedúceho dozvedieť viac informácií, ktoré by im objasnili postup a metodu práce.

č.otázky	otázka	Varianty odpovedí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
5.	Ako Váš podiel práce na zmene súvisí s celkovou zmenou?	5	51	15	10	19	2,1

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či zamestnanci majú informácie o tom, ako ich podiel na zmene súvisí s celkovou zmenou. Ide o otázku týkajúcu sa zostupnej komunikácie v priebehu zmeny.

Podľa odpovedí môžeme považovať informácie týkajúce o podiele práce na celkovej zmene za priemerné, čo dokazuje aj VAP 2,1. Takmer dve tretiny zamestnancov si uvedomujú podiel svojej práce na zmene a väzbu s celkovou zmenou. Viac ako pätina opýtaných zdieľa názor, že ich práca nesúvisí s celkovou zmenou a takmer pätina zamestnancov nevie posúdiť, či ich práca má pre zmenu význam.

č.otázky	otázka	Varianty odpovedí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
6.	Ste spokojný(á) s tým, ako agent zmeny prejavuje povzbudenie, pochvalu a spokojnosť s Vašou prácou v priebehu zmeny?	19	51	19	5	5	2,8

Uvedená otázka sa týka zostupnej komunikácie a jej úlohou je zistiť, ako zamestnancom vyhovujú spôsoby, ktorými agent zmeny prejavuje svoju spokojnosť s prácou, ktorú vykonávajú.

70% zamestnancov je spokojných s tým, ako vedúci prejavuje pochvalu a povzbudenie. Hodnota priemernej spokojnosti s ochotou agenta zmeny vyjadriť povzbudenie je 2,8, čo mohlo spôsobiť, že 24% opýtaných si predstavuje iný prejav spokojnosti a 5% respondentov sa nevie rozhodnúť, či im vyhovuje spôsob, akým vedúci pochváli ich prácu a prejaví povzbudenie.

č.otázky	otázka	Varianty odpovedí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
7.	Ste spokojný(á) s tým, ako agent zmeny prejavuje kritiku a nespokojnosť s Vašou prácou v priebehu zmeny?	15	76	5	0	5	3,0

Úlohou tejto otázky bolo na rozdiel od vyššie uvedenej zistiť, ako zamestnancom vyhovujú spôsoby, ktorými vedúci prejavuje nespokojnosť s ich prácou. Opäť ide o otázku týkajúcu sa zostupnej komunikácie.

Takmer všetkým zamestnancom vyhovuje, ako vedúci prejavuje nespokojnosť s ich prácou v priebehu zmeny. Dokazuje to aj hodnota VAP 3,0. Iba 5% opýtaných nie je s prejavom kritiky zo strany vedúceho spokojná a ďalších 5% respondentov nevedelo danú situáciu posúdiť.

č. otázky	otázka	Varianty odpovedí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
8.	Ste spokojný(á) s tým, ako agent zmeny využíva nasledujúce príležitosti a nástroje pre komunikáciu o zmene? (<i>“0” znamená, že ich nevyužíva k tomuto účelu</i>)						
8. 1	Porady	29	66	5	0	0	3,2
8. 2	Individuálne konzultácie	15	61	10	5	10	2,7
8. 3	E-mail	20	66	5	5	5	2,9

Podľa získaných odpovedí na horeuvedenú batériu otázok môžeme posúdiť, že zamestnancom najviac vyhovuje komunikácia na poradách, na čom sa zhodlo až 95% opýtaných a komunikácia prostredníctvom emailu, čo potvrdilo 86% opýtaných.

Komunikácia prostredníctvom individuálnych konzultácií vyhovuje 76% zamestnancov. O tom, že rady vyhovujú opýtaným svedčí aj hodnota VAP 3, 2.

To, že vedúci nevyužíva individuálne konzultácie ako spôsob komunikácie potvrdilo 10% opýtaných. Nespokojnosť s využívaním tohto nástroja potvrdilo 5% respondentov a rovnako je tomu aj v prípade e-mailu, kedy 5% opýtaných skôr nie je spokojných s využívaním tohto spôsobu komunikácie.

č.otázky	otázka	Varianty odpovedí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
9.	Ako podľa Vás nasledujúce problémy komplikujú komunikáciu medzi Vami a agentom zmeny?						
9.1	Agent zmeny nemá dostatok informácií, ktoré od neho očakávate	10	10	56	20	5	2,0
9.2	Agent zmeny nemá záujem s Vami komunikovať o zmene.	5	5	20	61	10	1,3

9.3	Agent zmeny si nevie vyhradiť čas na komunikáciu s Vami	0	15	20	56	10	1,4
9.4	Agent zmeny Vám poskytuje iné informácie, než ktoré naozaj vo vzťahu k zmene potrebujete.	0	20	20	51	10	1,5

Úlohou tejto batérie otázok bolo zistiť, ktoré problémy, a v akej miere komplikujú zostupnú komunikáciu medzi agentom zmeny a zamestnancami. Podľa uvedených výsledkov považujú za najväčšiu komplikáciu komunikácie dva problémy, a to skutočnosť, kedy agent zmeny nemá dostatok informácií, ktoré zamestnanci od neho očakávajú. 20% respondentov sa zhodlo, že práve toto predstavuje pre nich najväčší problém v komunikácii. V tomto prípade je VAP 2,0 a je to zároveň najvyššia dosiahnutá hodnota VAP v rámci tejto otázky. 76% opýtaných tento problém nepociťuje a veľmi malá časť respondentov (5%) sa k tomuto problému nevie vyjadriť.

Druhým najčastejším problémom, ktorý komplikuje zostupnú komunikáciu v procese zmeny sú informácie, ktoré zamestnanci dostávajú od nadriadeného, ale v skutočnosti ich vo vzťahu k zmene skôr nepotrebujú. S týmto názorom súhlasí pätina opýtaných. Hodnota VAP je 1,5. 71% zamestnancov zdieľa vo vzťahu s touto podotázkou názor, že agent zmeny im skôr neposkytuje informácie, ktoré nepotrebujú k výkonu svojej práce v priebehu zmeny. Pokiaľ ide o záujem vedúceho komunikovať s podriadenými o zmene, 10% respondentov pociťuje absenciu tohto záujmu. Veľká väčšina (82%) si myslí, že agent zmeny má záujem s nimi o zmene komunikovať.

č. otázky	otázka	Varianty odpovedí (v%)					VAP
		4	3	2	1	0	
10.	Ste spokojný(á) s tým, že môžete odovzdávať agentovi zmeny nasledujúce typy informácií?						
10. 1	Informácie o problémoch, s ktorými ste sa stretli v priebehu zmeny alebo o ktorých si myslíte, že by sa mohli vyskytnúť.	29	80	0	0	0	3,2
10. 2	Návrhy riešenia týchto problémov (napr. návrh na zlepšenie efektivity pracovného postupu v priebehu zmeny).	20	66	10	5	0	3,0
10. 3	Informácie o tom, ako zmenu prežívate (napr. ako ju zvládáte, ako sa Vám páči alebo nepáči priebeh zmeny atď.).	15	71	10	5	0	3,0

Úlohou tejto batérie otázok bolo zistiť, ako sú zamestnanci spokojní s odovzdávaním informácií rôzneho druhu agentovi zmeny. Otázka sa týka vzostupnej komunikácie.

Najväčšiu spokojnosť vyjadrili zamestnanci s odovzdávaním informácií o problémoch, s ktorými sa stretli v priebehu zmeny, alebo o ktorých si myslia, že sa môžu vyskytnúť. Dosvedčuje to aj hodnota VAP (3,2), ktorá je v rámci tejto otázky najvyššou dosiahnutou hodnotou VAP. Hodnota VAP pri ďalších dvoch podotázkach je totožná 3,0. V oboch prípadoch 86% respondentov vyjadrilo spokojnosť s tým, ako môžu agentovi zmeny odovzdávať návrhy na riešenie problémov a informácie o tom, ako zmenu prežívajú.

Približne 15% opýtaných prejavilo skôr nespokojnosť s možnosťou informovať agenta zmeny o tom, ako zmenu prežívajú, a tiež o návrhoch riešenia problémov, ktoré sa počas zmeny vyskytnú.

č. otázky	otázka	Varianty odpovedí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
11.	Ste spokojný(á) s možnosťou informovať agenta zmeny o vyššie uvedených informáciách o zmene, a to:						
11. 1	na poradách?	15	85	0	0	0	3,1
11. 2	využitím individuálnej konzultácie?	20	61	15	0	5	2,9
11. 3	e-mailom?	20	66	10	0	5	3,0

Úlohou tejto batérie otázok bolo zistiť, ako zamestnancom vyhovujú možnosti informovať agenta zmeny o informáciách súvisiach s organizačnou zmenou. V rámci tejto otázky sa najvyššia hodnota VAP (3,1) týkala porád. Znamená to, že zamestnancom najviac vyhovuje možnosť informovať agenta zmeny na poradách. Tento názor zdieľa 85% opýtaných. Ani jeden respondent nevyjadril, že by mu táto možnosť komunikácie nevyhovovala.

Druhá najvyššie dosiahnutá hodnota VAP (3,0) dokazuje, že e-mail je druhým najobľúbenejším spôsobom, ktorý môžu zamestnanci využívať pri informovaní agenta zmeny. 66% opýtaných sa zhodlo, že e-mail im skôr vyhovuje pri komunikácii v priebehu zmeny. 5% respondentov túto možnosť nevedelo posúdiť.

Informovať agenta zmeny o udalostiach, problémoch či iných informáciách prostredníctvom individuálnych konzultácií skôr vyhovuje 61% opýtaným, 5% nevedelo túto možnosť posúdiť a necelej tretine takýto spôsob komunikácie skôr nevyhovuje.

č.otázky	otázka	Varianty odpovedí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
12.	Do akej miery pociťujete nasledujúce problémy v komunikácii s agentom zmeny v procese zmeny?						
12.1	Máte strach povedať agentovi zmeny niektoré typy informácií (napr., že zmenu nezvládáte apod.)	0	5	20	66	10	1,2
12.2	Nedôverujete agentovi zmeny, pretože si myslíte, že by mohol zneužiť informácie voči Vašej osobe.	0	5	24	61	10	1,2
12.3	Nemáte dostatok času na komunikáciu s agentom zmeny.	0	5	66	24	5	1,7
12.4	Nemáte dostatok príležitostí na komunikáciu s agentom zmeny (napr. na poradiach Vám nie je poskytnutý dostatočný časový priestor na komunikáciu apod.).	0	5	56	29	10	1,6

Batéria otázok č. 12 bola zameraná na problémy komplikujúce vzostupnú komunikáciu. V podotázkach boli uvedené celkom 4 problémy, pri ktorých mali respondenti určiť, do akej miery ich pociťujú pri komunikácii s agentom zmeny.

Ani pri jednej podotázke sa nevyskytol názor, že by daný problém komunikáciu rozhodne komplikoval. Pri každej podotázke odpovedalo 5% zamestnancov, že daný problém skôr pociťujú.

Strach povedať agentovi zmeny niektoré typy informácií rozhodne nemajú 2/3 zamestnancov. 1/5 zamestnancov tento strach skôr nepociťuje a 1/10 respondentov nevedela svoj názor vyjadriť. Priemerná závažnosť tohoto problému je 1,2.

Podobne ako pri predchádzajúcom probléme, aj čo sa týka nedôvery voči agentovi zmeny, výrazná väčšina zamestnancov sa prikláňa k názoru, že agentovi zmeny dôveruje. 1/10 sa k danému problému nevedela vyjadriť. Priemerná závažnosť tohoto problému je 1,2.

Tretia podotázka sa týka vyhradenia času na komunikáciu s agentom zmeny zo strany zamestnancov. Tento problém takmer nikto nepociťuje. Takmer všetci opýtaní si

dokážu nájsť čas na to, aby informovali agenta zmeny o rôznych udalostiach v súvislosti s organizačnou zmenou. Dokazuje to aj priemerná váha problému 1,7.

Na nedostatok príležitostí na komunikáciu s agentom zmeny sa takmer nikto nestážoval. Opäť ako v predchádzajúcich prípadoch, aj tu zamestnanci prejavili spokojnosť. Nepociťujú nedostatok príležitostí na komunikáciu s vedúcim. Priemerná závažnosť tohoto problému je 1,6.

č.otázky	otázka	Varianty odpovedí (v %)					VAP
		4	3	2	1	0	
13.	Môžete celkovo zhodnotiť, že ste s prípravou zmeny spokojný(á)?	10	80	10	0	0	3,0

Odpovede na vyššie uvedenú otázku sú jednoznačné. Výrazná väčšina zamestnancov je spokojná s tým, ako prebehla príprava zmeny. Svedčí o tom aj priemerná spokojnosť s prípravou zmeny (3,0). 1/10 respondentov so spomínanou prípravou organizačnej zmeny skôr nie je spokojná.

č.otázky	otázka	Varianty odpovedí	Odpovede (v %)
14.	Aký je Váš postoj k zmene?	a) Od začiatku ste boli k zmene naklonený(á), prijali ste ju ako výzvu.	29
		b) Na začiatku ste voči zmene pociťovali nedôveru, ale agent zmeny Vám vysvetlil, aký úžitok zmena prinesie Vám i firme a so zmenou teraz súhlasíte.	46
		c) So zmenou vôbec nesúhlasíte a prácu na zmene vykonávate iba z nutnosti.	20

V poslednej otázke mali zamestnanci vybrať jednu možnú odpoveď, ktorá im najviac vyhovuje k otázke týkajúcej sa postoja k zmene. 1/5 zamestnancov so zmenou vôbec nesúhlasí a títo zamestnanci vykonávajú prácu v súvislosti so zmenou iba z nutnosti. 1/3 respondentov prijala zmenu ako výzvu, preto boli k zmene od prvého okamihu naklonení. Necelá 1/2 opýtaných pociťovala na začiatku voči zmene nedôveru, ale keď im vedúci oddelenia vysvetlil úžitky plynúce z tejto zmeny nielen pre firmu ale aj pre nich, ich postoj sa zmenil a so zmenou teraz súhlasia.

4.3 Vyhodnotenie výsledkov prieskumu

Otázky v dotazníku sú rozdelené do štyroch základných problémových skupín. Prvé dve otázky tvoria samostatnú skupinu úvodných, tzv. motivačných otázok. Potom nasledujú skupiny otázok zameraných na zostupnú komunikáciu, vzostupnú komunikáciu a posledná otázka je zameraná na postoj zamestnancov k zmene. Týmto rozdelením sa budem riadiť aj v nasledujúcom texte pri vyhodnotení prieskumu.

Účelom prvej otázky bolo zistiť, či zamestnanci považujú komunikáciu týkajúcu sa organizačnej zmeny, ktorá je realizovaná na ich pracovisku za efektívnu. Na základe vysokého počtu spokojnosti zamestnancov so spomínanou komunikáciou môžeme usúdiť, že *zamestnancom všeobecne vyhovuje spôsob, akým s nimi agent zmeny komunikuje v procese zmeny*.

Nasledujúca otázka mala zistiť zdroj informácií o pripravovanej zmene. Zamestnanci mali v podotázkach na výber z nasledujúcich osôb: manažér zo stredného alebo vrcholového manažmentu, vedúci – agent zmeny, kolegovia v práci. Keďže agent zmeny má o zmene najpresnejšie informácie, je zároveň najkompetentnejšou osobou, ktorá by mala nositeľov zmeny o pripravovanej zmene informovať. Podľa názorov respondentov *bol agent zmeny naozaj ten, kto poskytol zamestnancom primárne informácie o zmene organizácie práce*. Tento krok naznačuje jeho zodpovedný prístup k práci, čo môže pozitívne ovplyvniť aj ďalší priebeh zmeny.

Zostupná komunikácia

V rámci tejto časti prieskumu som prvé otázky zamerala na *spokojnosť zamestnancov s informáciami* od agenta zmeny *z hľadiska času a obsahu*. Otázky boli položené tak, aby som zistila na základe odpovedí, či boli zamestnancom poskytnuté informácie v dostatočnom časovom predstihu pred začatím zmeny, aby sa mohli na zmenu pripraviť. Respondenti mohli ďalej vyjadriť *spokojnosť* či *nespokojnosť s pracovnými inštrukciami a hodnotením ich pracovného výkonu vedúcim*. Zaujímalo ma tiež, či agent zmeny dostatočne vysvetlil zamestnancom podiel ich práce na celkovej zmene.

Rozhodne sa všetci opýtaní zhodli na tom, že informácie o pripravovanej zmene im boli poskytnuté včas. Zamestnanci tak *mali dostatočný priestor na to, aby sa mohli na zmenu pripraviť*.

Menšia spokojnosť zamestnancov sa prejavila v prípade pracovných inštrukcií. Nie všetci opýtaní súhlasili s tým, že získali dostatočné *informácie o pracovných postupoch* a metódach, ktoré sa týkajú práce v priebehu zmeny. Aj keď tieto informácie nemôžeme považovať za výborné, keďže nespokojnosť prejavilo iba málo zamestnancov, sú viac ako priemerné.

Naopak, za priemerné môžeme považovať *informácie týkajúce sa súvislosti práce na zmene s celkovou zmenou*. Zamestnancom nebol dostatočne vysvetlený vzťah medzi ich prácou a celkovou zmenou organizácie práce. Za priemerné by som označila aj spôsoby, akými agent zmeny prejavuje spokojnosť s odvedenou prácou. Respondenti pociťujú v tejto oblasti u agenta zmeny nedostatky. Čo sa týka prejavu kritiky pracovného výkonu nositeľov zmeny, respondenti tu neprejavili veľkú nespokojnosť. Podľa výsledkov prieskumu vie agent zmeny lepšie prejsť kritiku práce ako jej pochvalu a uznanie zamestnancov.

Ďalšia otázka mala za cieľ zistiť, ako zamestnancom vyhovujú nástroje využívané agentom zmeny pre komunikáciu o zmene, a ktoré problémy podľa nich komplikujú zostupnú komunikáciu.

Respondenti mohli v dotazníku hodnotiť nasledujúce *príležitosti a nástroje, ktoré agent zmeny využíva* pre komunikáciu: porady, individuálne konzultácie, e-mail. Odpovede ukázali, že zamestnancom najviac vyhovuje komunikácia na poradách a prostredníctvom e-mailu. Komunikáciu prostredníctvom osobných konzultácií by som považovala za menej uspokojivú ale nie nedostatočnú.

V rámci problémov, ktoré sa vyskytujú v priebehu zostupnej komunikácie hodnotili zamestnanci nasledujúce:

- agent zmeny nemá dostatok informácií, ktoré od neho očakávate
- agent zmeny nemá záujem s Vami komunikovať o zmene
- agent zmeny si nevie vyhradiť čas na komunikáciu s Vami
- agent zmeny Vám poskytuje iné informácie, než ktoré naozaj vo vzťahu k zmene potrebujete

Vyššie uvedené problémy komunikáciu od nadriadeného k podriadeným takmer vôbec nekomplikujú. Väčšina zamestnancov vyjadrila názor, že agent zmeny má dostatok informácií, ktoré by od neho chceli dostávať a ktoré potrebujú k výkonu svojej práce.

Zároveň sú spokojní aj s tým, že má dostatočný záujem komunikovať o zmene. Znamená to, že si dokáže na komunikáciu s nositeľmi zmeny vyhradiť čas. Malý a pri každom probléme rovnaký počet zamestnancov pociťuje uvedené problémy na pracovisku. Určite by sme nemali hovoriť o zanedbateľnom množstve nespokojných zamestnancov, ale zároveň nemôžeme ani povedať, že komunikácia agenta zmeny je výrazne problémová. Označila by som ju za vyhovujúcu s menšími nedostatkami, ktoré sa dajú odstrániť, poprípade eliminovať.

Vzostupná komunikácia

V oblasti vzostupnej komunikácie som sa na úvod snažila zistiť, ako sú *zamestnanci spokojní s možnosťou odovzdávania agentovi zmeny informácie o problémoch v priebehu zmeny, návrhy riešenia týchto problémov* a informácie o tom, *ako zmenu prežívajú*. Veľmi pozitívne hodnotím to, že zamestnanci bezproblémovo môžu informovať agenta zmeny o problémoch, ktoré im komplikujú prácu v procese zmeny. Spokojnosť s návrhom riešenia daných problémov prejavilo v porovnaní s predchádzajúcim prípadom menej respondentov, ale stále dostatok na to, aby sme mohli posúdiť, že zamestnanci sú celkovo spokojní s tým, ako môžu odovzdávať agentovi zmeny uvedené typy informácií.

Aj v oblasti komunikácie „zdola nahor“ v procese zmeny som sa pýtala na to, ako vyhovuje respondentom *možnosť informovať agenta zmeny: na poradách, prostredníctvom individuálnych konzultácií, e-mailom*. Všetci opýtaní respondenti sa zhodli na tom, že porady im na komunikáciu s vedúcim vyhovujú najviac. Môžeme teda usúdiť, že agent zmeny vie zodpovedne viesť porady a zároveň poskytuje na nich dostatočný priestor zamestnancom, aby vyjadrili svoje názory na proces zmeny. Spokojnosť s využívaním e-mailu ako nástroja komunikácie a individuálnych konzultácií nebola už taká vysoká ako pri poradách. Aj napriek tomu väčšine zamestnancov vyhovujú všetky tri vymenované spôsoby a nástroje komunikácie, ktoré môžu využívať pri informovaní agenta zmeny.

Rovnako ako v predchádzajúcej oblasti, aj pri vzostupnej komunikácii som sa zamerala na *problémy, ktoré komplikujú informovanie agenta zmeny*. Ukázalo sa, že zamestnanci nepovažujú vzostupnú komunikáciu za problémovú. Nemajú strach povedať agentovi zmeny niektoré typy informácií, cítia voči vedúcemu dôveru a vedia si vyhradiť čas a nájsť dostatok príležitostí na to, aby agenta zmeny v prípade potreby informovali. Preto by som hodnotila túto oblasť komunikácie ako uspokojivú.

Väčšine zamestnancov vyhovuje príprava zmeny organizácie práce. Podľa prieskumu sa nevyskytli žiadne závažné problémy, ktoré by negatívne ovplyvnili prácu na zmene a komplikovali jej celkový priebeh.

Posledná otázka sa pýtala respondentov na *postoj k zmene*. Na základe odpovedí môžem vyhodnotiť, že zamestnanci na začiatku zmeny mali problém s tým, aby sa so zmenou zžili. Pociťovali k nej skôr nedôveru a obavy, čo im nová práca prinesie. Agent zmeny musel preto dodatočne vysvetliť úžitok zmeny organizácie práce nielen pre samotných respondentov ale aj pre firmu. Zamestnanci postupne začali meniť svoj postoj k zmene na pozitívny a teraz s ňou súhlasia.

4.4 Návrhy opatrení pre skvalitnenie internej komunikácie v procese zmeny

Na základe vyhodnotenia jednotlivých oblastí komunikácie v procese zmeny som identifikovala nedostatky a problémy, ktoré komplikovali nielen prípravu zmeny organizácie práce vo firme ale aj jej samotnú realizáciu, čo malo vplyv na samotnú efektivitu komunikácie v procese zmeny.

V nasledujúcom texte sa zameriam na navrhnutie opatrení, ktoré by mohli zistené nedostatky a problémy pri príprave a realizácii budúcich zmien odstrániť, poprípade eliminovať ich negatívne účinky.

Ako som už vyššie v texte uviedla, otázky v dotazníku boli rozdelené na otázky týkajúce sa zostupnej komunikácie a otázky týkajúce sa vzostupnej komunikácie. Úvodné dve otázky nespádajú ani do jednej z vymenovaných oblastí.

Prvá otázka sleduje názor zamestnancov na to, či považujú komunikáciu týkajúcu sa zmeny, ktorá je realizovaná v organizácii celkovo za efektívnu. Výsledky prieskumu ukazujú, že zamestnanci sú spokojní s celkovou efektivitou komunikácie. Samotná analýza odpovedí na úvodnú otázku naznačuje, že komunikácia počas organizácie zmeny je pomerne efektívna.

Podľa výsledkov druhej otázky majú zamestnanci najviac informácií od agenta zmeny, čo je dôsledkom jeho zodpovedného prístupu k práci. Agent zmeny má na starosti implementáciu zmeny a jej konečné dôsledky, preto ho môžeme považovať za najdôležitejší zdroj informácií, zároveň má v rámci zmeny najviac kompetencií. V rámci tejto otázky je dôležité upozorniť na to, že zamestnanci získavali informácie o zmene aj od

svojich kolegov. V budúcnosti treba dohliadnuť na to, aby tieto informácie medzi nositeľmi zmeny boli overené u agenta zmeny. Zabráni sa tak šíreniu nepravdivých skutočností a údajov, ktoré by mohli ovplyvniť správanie ostatných nositeľov zmeny a ich prístup k zmene.

Zostupná komunikácia

Pri zostupnej komunikácii som na základe výsledkov sociologického prieskumu zistila spokojnosť zamestnancov s načasovaním informácií o zmene, ktorá je realizovaná. Zamestnanci tak mali čas na získanie konkrétnych informácií o pripravovanej zmene a čas pripraviť sa na zmenu. Zároveň im boli dostatočne vysvetlené pracovné inštrukcie, postupy a metódy, s ktorými sa môžu v priebehu zmeny stretnúť. Takýto postup by som odporúčala dodržať aj pri plánovaní a realizácii budúcej zmeny. Dôležité je, aby agent zmeny zvážil vopred všetky možné situácie, ktoré sa môžu v priebehu realizácie zmeny vyskytnúť, a informoval o nich nositeľov zmeny. Takto oboznámení zamestanci budú vedieť včas reagovať na vyskytnuté komplikácie, čo významne skráti čas ich riešenia.

Niektorí zamestnanci nevedia, ako podiel práce na zmene súvisí s celkovou zmenou. Tento nedostatok môže skomplikovať samotnú prácu nositeľov zmeny, ktorí nepoznajú súvislosť medzi tým, čo robia a tým, čo má byť na pracovisku zmenené. Agentovi zmeny by som preto odporúčala, aby v budúcnosti pri informovaní zamestnancov o pripravovanej zmene zároveň vysvetlil, aký význam má ich práca pre zmenu ako celok. Táto informácia nositeľov zmeny motivuje, čo zároveň pozitívne ovplyvní ich pracovné výkony v priebehu zmeny. Je demotivujúce, ak zamestnanci nevedia, akou mierou prispievajú k celkovej zmene. Odporúčam odstrániť tento jav pri plánovaní a realizácii budúcej organizačnej zmeny.

Správny prejav povzbudenie a pochvaly je jeden zo spôsobov, ako motivovať zamestnancov k zodpovednému prístupu k práci a k lepšiemu výkonu. Niektorým nositeľom zmeny v skúmanej organizácii nevyhovuje spôsob, akým agent zmeny prejavuje povzbudenie a pochvalu. Navrhujem preto, aby vedúci v budúcnosti zvážil, či svojim podriadeným dostatočne vyjadruje slová uznania a povzbudenie k ďalšej práci. Zároveň môže tieto slová chvály využiť aj pri kritike. Každý zamestnanec určite lepšie znesie kritické slová za nedostatočne odvedenú prácu, ak za nimi nasledujú slová uznania za výborne vykonanú prácu. Vedúci sa tak vyhne frustrácii zamestnancov. Zároveň by mal agent zmeny vhodne naznačiť riešenie vzniknutého problému, aby zamestnancovi ukázal

spôsob, ako ďalej postupovať. V prípade závažného konfliktu mu s problémom osobne pomôže.

Informácie nielen o vzniknutých problémoch, ale aj o tom, ako zamestnanci zmenu zvládajú môžu v skúmanej organizácii odovzdávať svojmu nadriadenému predovšetkým na poradách. Na pracovisku chýba komunikácia v rámci osobných konzultácií. Nie každý jedinec dokáže hovoriť o svojich problémoch pred väčšou skupinou ľudí. Práve na to slúžia diskusie medzi štyrmi očami, kedy zamestnanec dokáže otvorene hovoriť o probléme a má väčšiu odvahu navrhnúť napr. zlepšenie postupu určitej práce. Odporúčam v prípade budúcej zmeny, aby agent zmeny prejavil väčší záujem o osobné schôdzky so svojimi podriadenými. Môže tak pomôcť zamestnancom, ktorí majú problém v rámci zmeny, aby sa s ním oň podelili. Niektorí ľudia potrebujú, aby ich nadriadený vyzval k vyjadreniu svojich názorov, pocitov, v opačnom prípade sa z nich môžu stať v rámci zmeny introverti a vedúci sa tak pripraví o dôležité informácie týkajúce sa zmeny. Hoci sú osobné konzultácie z časového hľadiska náročné, ich konečný prínos môže byť pre vedúceho a ďalšie riadenie zmeny veľmi dôležitý.

Je dôležité vyzdvihnúť, že agent zmeny v skúmanej organizácii poskytuje nositeľom zmeny tie informácie, ktoré potrebujú k výkonu svojej práce. Vie si vyhradiť čas na to, aby im tieto informácie odovzdal a zároveň sú tieto informácie obsahovo dostatočné na to, aby mohli zamestnanci vykonávať svoju prácu na zmene. Odporúčam preto agentovi zmeny, aby takto konal aj pri príprave a realizácii budúcej zmeny. Je dôležité, aby všetky informácie súvisiace s s výkonom zamestnancov v procese zmeny odovzdal nositeľom zmeny, aby tak mohli plynule vykonávať svoje povinnosti, čo povedie k úspešnej implementácii zmeny.

Vzostupná komunikácia

Zamestnancom v skúmanej organizácii vyhovuje, že môžu odovzdávať agentovi zmeny informácie o problémoch, s ktorými sa stretli v priebehu zmeny. Prispieva to tak k rýchlejšiemu a profesionálnejšiemu riešeniu daného problému. Odporúčam preto, aby si agent zmeny takýto prístup k prijímaniu informácií zachoval aj v prípade budúcej zmeny. Niektorí zo zamestnancov si však myslia, že agent zmeny neprejavuje veľký záujem o to, ako by daný problém nositeľa zmeny riešili a tiež o to, ako zmenu zvládajú. Navrhujem, aby agent zmeny v prípade prípravy a realizácie budúcej organizačnej zmeny dal zamestnancom dostatočný priestor na to, aby mohli vysvetliť svoje riešenie vzniknutého

problému. Takýto prístup by mohol prispieť k zefektívneniu práce v procese zmeny. Nemusí platiť, že iba agent zmeny pozná riešenia komplikácii, aj samotní nositelia zmeny môžu byť dôležitým zdrojom konštruktívnych riešení problému. Zároveň navrhujem, aby agent zmeny prejavil väčší záujem o pocity zamestnancov súvisiace so zmenou. Vedúci by mal vedieť, či jeho podriadení pristupujú k zmene s nadšením, alebo naopak, majú obavy, že ju nezvládnu. Zamestnanci ocenia tento záujem a získajú voči agentovi zmeny väčšiu dôveru, čo pozitívne ovplyvní ďalšiu spoluprácu v priebehu zmeny.

Ako ukazujú výsledky prieskumu, zamestnancom najviac vyhovuje odovzdávanie informácii svojmu vedúcemu na poradách a prostredníctvom e-mailu. Menšine zamestnancov nevyhovuje spôsob komunikácie prostredníctvom individuálnych konzultácií, čo môže byť spôsobené tým, že agent zmeny na tieto osobné rozhovory nemá dostatok času, nevie ich zorganizovať a viesť, preto radšej uprednostňuje elektronickú komunikáciu alebo skupinovú komunikáciu na poradách. Už vo vyššie uvedenom texte som naznačila dôležitosť osobných konzultácií, preto by som aj v tejto časti navrhla agentovi zmeny, aby na takýto spôsob komunikácie kladol v budúcnosti väčší dôraz. Zároveň by som chcela osloviť aj zamestnancov, aby sa nebáli povedať svojmu nadriadenému, že sú problémy, o ktorých by chceli hovoriť iba s ním a on ich potom prednesie na porade. Je lepšie, ak je problém zverejnený takýmto spôsobom, ako keby mal ostať utajený a neskôr by mohol mať katastrofálne následky.

Je pozitívne, že problémy, na ktoré som sa v dotazníku pýtala, zamestnanci na pracovisku takmer nepociťujú. Aj napriek tomu, že je vedúci autorita, nemajú strach informovať ho napr. o priebehu zmeny a takisto nepociťujú nedôveru voči nemu. Iba veľmi málo zamestnancov priznalo, že majú pred vedúcim strach a rovnaké percento zamestnancov pociťuje aj nedôveru voči svojmu nadriadenému. Odporúčam preto agentovi zmeny, aby s nositeľmi zmeny viac komunikoval a zaujímal sa o ich prácu, aby tak zamestnanci pocítili, že mu záleží nielen na pracovných výkonoch, ale aj na tom, ako sa pri práci cítia, či majú problém, o ktorom nechcú hovoriť atď.

Podľa výsledkov prieskumu sú zamestnanci spokojní s celkovou prípravou zmeny. Odporúčam preto agentovi zmeny, aby v prípade prípravy budúcej organizačnej zmeny zachoval svoje doterajšie prístupy k riadeniu zmeny, ale zároveň by sa mal snažiť odstrániť drobné nedostatky, ktoré podľa prieskumu zamestnanci pociťujú. Návrhy riešenia týchto problémov sú popísané vo vyššie uvedenom texte. Podľa môjho názoru, by mal agent zmeny prejaviť väčší záujem o názory a pocity jednotlivých nositeľov zmeny. Môže sa tak

dozvedieť informácie potrebné k ďalšiemu riadeniu zmeny. Myslím si, že by si mal agent zmeny viac osvojiť komunikáciu prostredníctvom osobných konzultácií a viac sa zaujímať o názory zamestnancov na dané problémy v procese organizačnej zmeny.

Výsledky prieskumu ukázali, že väčšina zamestnancov pociťovala na začiatku voči zmene nedôveru. Pravdepodobne nedostatok informácií o tom, aký úžitok zmena organizácie práce prinesie nielen firme ale aj samotným nositeľom zmeny spôsobil tento postoj. Až keď agent zmeny vysvetlil spomínané úžitky, zamestnanci so zmenou súhlasili. Preto by som odporúčala agentovi zmeny, aby pri plánovaní budúcej zmeny objasnil zamestnancom, aký prínos bude mať zmena pre každého z nich. Zamestnanci budú k zmene pristupovať ochotne, ak im bude známy jej zmysel a úžitok.

5. Záver

Hlavným cieľom mojej diplomovej práce bolo zmapovať internú komunikáciu v procese organizačnej zmeny. Snažila som sa zistiť jej úroveň a spokojnosť zamestnancov s touto komunikáciou na troch oddeleniach pobočky nadnárodnej spoločnosti zameranej na informačné technológie. Po zistení úrovne internej komunikácie v procese zmeny organizácie práce som následne navrhla opatrenia, ktoré by pomohli manažérom odstrániť zistené nedostatky v komunikácii v priebehu zmeny a problémy, ktoré sa na pracovisku počas komunikácie v prípravnej fáze zmeny a počas jej samotnej realizácie vyskytujú.

Na získanie informácií o komunikácii v procese zmeny som si vybrala dotazník, pretože je to jedna z časovo a ekonomicky najúspornejších techník sociologického výskumu. V spolupráci s vedúcimi oddelení som oslovila spolu 41 softvérových vývojárov. Poskytla som im stručné inštrukcie k vyplňovaniu dotazníka a zároveň som ich poprosila o pravdivé informácie, pričom som vyzdvihla anonymitu. Návratnosť dotazníkov bola 100%, čo predstavuje 41 odovzdaných dotazníkov.

Z vyhodnotenia výsledkov prieskumu môžem usúdiť, že vedúci oddelení kladú dôraz na efektívnu komunikáciu v procese zmeny, ale aj napriek tomu som vyhodnotením dotazníka zistila nedostatky a problémy, ktoré čiastočne komplikujú komunikáciu v procese zmeny.

V rámci zostupnej komunikácie sa ako nedostatok javila skutočnosť, že zamestnanci nevedeli, ako ich podiel práce na zmene súvisí s celkovou zmenou. Ďalší problém, ktorý komplikoval zostupnú komunikáciu v procese zmeny na pracovisku bola nespokojnosť zamestnancov s tým, ako agent zmeny prejavuje povzbudenie a pochvalu s prácou nositeľov zmeny. Vyhodnotením prieskumu som tiež zistila, že zamestnanci nie sú spokojní s odovzdávaním informácií o zmene prostredníctvom osobných konzultácií. Niektorí nositelia zmeny si myslia, že komunikácia o zmene formou individuálnych schôdzok na pracovisku chýba.

Vo vzostupnej komunikácii som prieskumom zistila, že agent zmeny neprejavuje veľký záujem o to, ako by nositelia zmeny riešili problém, ktorý sa v procese zmeny vyskytol. Zamestnanci tiež pociťujú čiastočnú ľahostajnosť agenta zmeny voči tomu, ako jeho podriadení zmenu zvládajú. Podobne ako pri zostupnej komunikácii, aj tu zamestnanci vidia problém v komunikácii prostredníctvom osobných konzultácií.

Podľa výsledkov prieskumu môžem zhodnotiť, že aj napriek tomu, že zamestnanci pociťovali na začiatku voči zmene nedôveru, dnes sú jej viac naklonení. S výnimkou niektorých vyššie vymenovaných problémov sú zamestnanci spokojní s celkovou prípravou zmeny.

Po vyhodnotení prieskumu a zistení horeuvedených problémov a nedostatkov som následne navrhla konkrétne opatrenia, ktoré by mohli viesť k zefektívneniu komunikácie v procese zmeny.

Na záver môžem potvrdiť, že cieľ práce bol splnený. Zistila som spokojnosť zamestnancov s komunikáciou v procese zmeny a nedostatky a problémy, ktoré túto komunikáciu komplikovali. Bezprostredne na to som navrhla konkrétne odporúčania na ich odstránenie. Je na zvážení agenta zmeny, ako bude k jednotlivým návrhom v prípade budúcej organizačnej zmeny pristupovať.

Zoznam použitej literatúry

- ADLER, R. B.; ELMHORST, J. M. *Communicating at Work*. 10th ed. London, McGraw-Hill, 2010, 519 s. ISBN 0-07-338517-4
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.
- DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Prel. Dolanský; V. Koubek. J. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DRDLA, M.; RAIS, K. *Řízení změn ve firmě*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 104 s. ISBN 80-7169-550-5.
- HOLECOVÁ, J. *Vyhodnotenie efektivity vnútrofirmej komunikácie – bakalárska práca*. VŠB-TU, Ostrava: 2009
- HUSSEY, D. E. *Jak reorganizovat firmu*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 113 s. ISBN 80-7226-351-X.
- KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- KOTTER, J. P.; COHEN, D. S. *Srdce změny – skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 196 s. ISBN 80-7261-095-3.
- LANG, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 292 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada 1997 221 s. ISBN 80-7169-434-9.
- LEIGH, A.; WALTERS, M. *Effective Change*. 2nd ed. London: Cromwell Press, 1998. 232 s. ISBN 0-852-92-741-X.
- PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.
- SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.
- SZILAGYI, A. D.; WALLACE, M. J. *Organizational Behavior and Performance*. 1st ed. New York : HarperCollins Publishers, 1990. 896 s. ISBN 0-673-38988-X.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

TOMAN, M. *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 152 s. ISBN 80-86851-13-3.

TYSON, S; JACKSON, T. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 226 s. ISBN 80-7169-296-4.

WEIHRICH, H.; KOONTZ, H. *Management*. Prel. Dolanský, V. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

INTERNÉ MATERIÁLY ORGANIZÁCIE

Zoznam skratiek

VAP – vážený aritmetický priemer

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Jarmila Holecová
Kysucký Lieskovec 603
023 34 Kysucké Nové Mesto